

**Ivan Felice Resce - Sabato Errico
Sauro Baistrocchi**

ESERCITO

Progetto 2000

5

**FM RIVISTA
MILITARE**

Estratto
dal n. 5/98 di

**FIM RIVISTA
MILITARE**

Direttore responsabile:
Giovanni Cerbo

Autonizzazione del Tribunale di Roma al
n. 944 del registro con decreto 7-6-49

Fotolito: Studio Lodoli Sud
Stampa: Stilgrafica srl - Roma

Ivan Felice Resce - Sabato Errico

Sauro Baistrocchi

ESERCITO

Progetto 2000

5

Eserciti

Siamo quasi alla chiusura del cerchio. In questa quinta «puntata» proponiamo ai lettori altri due articoli:

«*I Pacchetti di Capacità. La Formazione*», del Brig. Gen. Ivan Felice Resce e del Ten. Col. Sabato Errico.

Il lavoro illustra la possibile evoluzione dell'organizzazione scolastica e amministrativa, una componente di supporto essenziale dello strumento operativo.

Il tutto finalizzato a realizzare una sinergia di sforzi che consenta un collegamento logico, all'interno del sistema, tra i procedimenti di impiego, la dottrina e le capacità formative.

«*I Pacchetti di Capacità. La Logistica*», del Ten. Col. Sauro Baistrocchi.

Il lavoro descrive l'azione di adeguamento della logistica alle mutate condizioni geostrategiche.

Il «Concetto Logistico di Riferimento» rappresenta il presupposto teorico del cambiamento nel quale l'idea di fondo consiste nella modifica della gravitazione del supporto, non più ancorato al territorio nazionale e a una minaccia definita, ma riconfigurato dinamicamente, per mentalità e capacità, per la proiezione e l'alimentazione di formazioni in operazioni oltre confine.

o P
r

o



tt

o

2000

ESERCITO PROGETTO 2000

I PACCHETTI DI CAPACITÀ

LA FORMAZIONE

di Ivan Felice Resce* e Sabato Errico**



L'Esercito Italiano, consapevole del ruolo che deve assumere nei moderni scenari operativi, ha avviato un nuovo sistema di pianificazione delle forze, che segna il passaggio dall'impostazione fondata sulla minaccia a quella incentrata sulle capacità. L'espressione concreta di tale pianificazione è costituita dal progetto «Pacchetti di Capacità», che nasce con l'intento di riconfigurare l'Esercito sulla base delle esigenze operative emergenti. In particolare, il Progetto tende a far confluire sinergicamente tutte le risorse disponibili verso obiettivi corrispondenti a specifiche capacità concrete (gli obiettivi parziali), tra loro coerenti e componibili, realizzando così, su orizzonti di progetto di breve, medio e lungo termine, il disegno complessivo della Forza Armata, con progressività, ma per sistemi parziali compiuti ed impiegabili operativamente in ogni fase di sviluppo del programma.

Nell'ambito del progetto generale, uno studio specifico ha interessato il settore scolastico-addestrativo, una componente di supporto essenziale dello strumento operativo. Il concetto di base dello studio è proprio quello di sostenere gli obiettivi generali della Forza Armata per l'approntamento delle capacità richieste per ciascuno dei pacchetti di forze.

Ai fini dello studio, le capacità possono essere assemblate in macro aree (Fig. 1), con l'obiettivo di individuare i filoni formativi comuni e di creare le premesse per una loro stretta integrazione, sia in sede di predisposizione sia in sede di impiego.

Lo schema vuole evidenziare, inoltre, le interazioni esistenti tra le varie funzioni nonché la «preminenza» della funzione «Combat» sulle altre.

Esaminato sotto il profilo scolastico-addestrativo, lo schema suggerisce, almeno concettualmente, la possibilità/opportunità

di raggruppare in pochi «centri» le capacità formative indirizzate alle funzioni operative che necessitano una spinta integrazione.

Il provvedimento, tra l'altro, faciliterebbe il coordinamento di tutto il settore che in ogni caso deve operare con unicità di indirizzo e totale condivisione di conoscenze, di risorse e di esperienze.

È appena il caso di sottolineare che il concetto va comunque sviluppato con realismo e concretezza, senza perdere di vista il

contesto ed i vincoli imposti da una struttura già esistente.

Come detto, ciascuna capacità operativa deriva dal prodotto di più fattori i quali, a loro volta, discendono dalla combinazione di numerosi parametri (Fig. 2). Questi ultimi, sostanzialmente stabili al tempo della guerra fredda, assumono oggi una connotazione dinamica in relazione alla costante evoluzione degli scenari, dei contesti di impiego, dello sviluppo socio-economico e del qua-

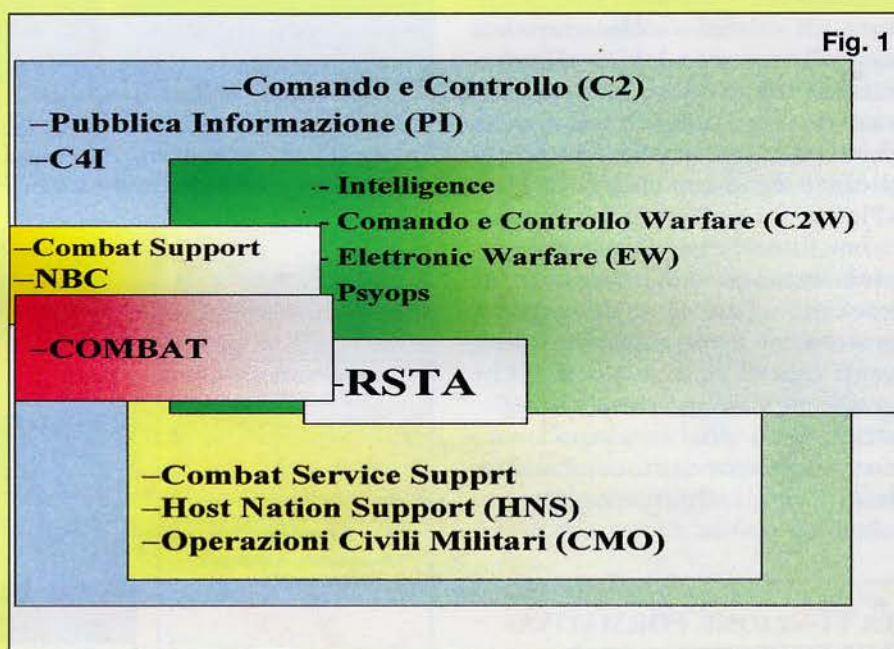


Fig. 2

FATTORI	PARAMETRI
RISORSE UMANE (Comandanti e Truppe)	Motivazione Leadership Preparazione tecnico - professionale Caratteristiche psico-fisiche Esperienza
EQUIPAGGIAMENTI (Armi, veicoli e munizioni)	Livello tecnologico Funzione "Combat service support"
PROCEDIMENTI D'IMPIEGO (Dottrina tattica e logistica)	Concetti generali Dottrina di impiego Organizzazione delle forze Procedimenti di impiego fino ai minori livelli ordinativi.

dro delle relazioni internazionali.

La dinamicità che contraddistingue l'evoluzione dei fattori e dei relativi parametri è schematicamente riportata in Fig. 3.

Con tale rappresentazione si vuole esemplificare un concetto: per mantenere le capacità operative su standard aggiornati ed adeguati in relazione agli scenari di impiego, è necessario realizzare una **sinergia di sforzi** che coinvolga l'intera struttura della Forza Armata.

Si tratta in sostanza di strutturare un «sistema» che consenta un collegamento logico all'interno dell'intera «gerarchia» dedicata allo sviluppo dei concetti, della dottrina, dei procedimenti di impiego e delle capacità formative (Fig. 4).

In sintesi, chi sviluppa capacità formative dedicate ad una specifica funzione deve poter trovare, ai livelli superiori, referenti esperti ed aggiornati anche grazie al collegamento che questi possono e debbono realizzare con i corrispondenti dei Paesi alleati e degli organismi internazionali.

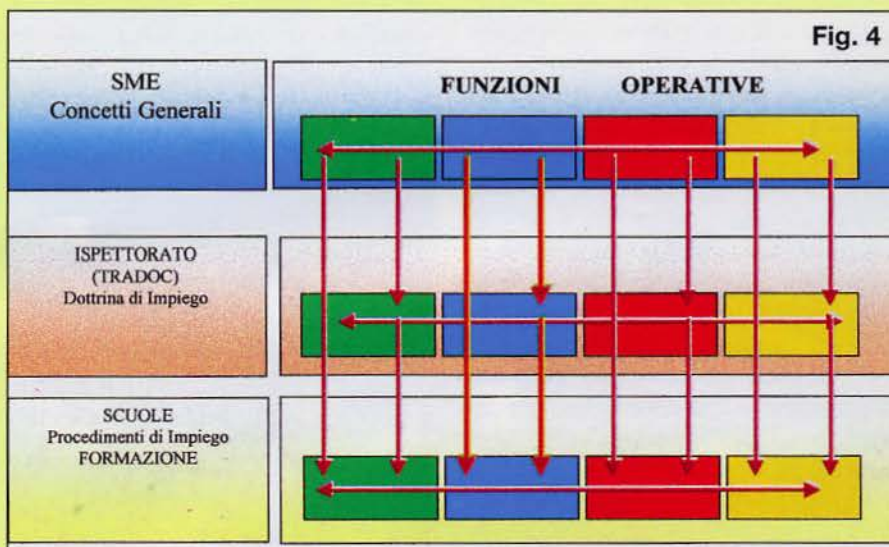
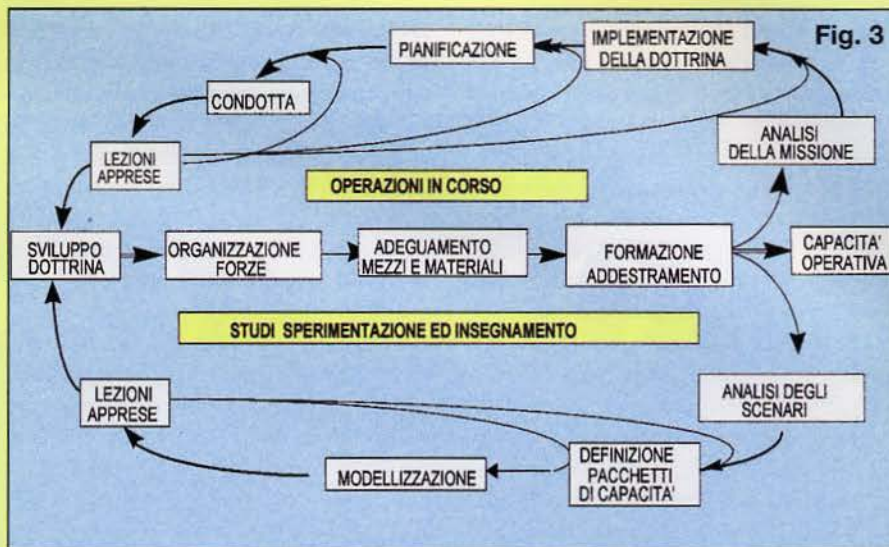
LA FUNZIONE FORMATIVA-ADDESTRATIVA

L'addestramento costituisce dunque un fattore incrementale della capacità operativa. **L'addestramento**, nella sua accezione più ampia, comprende:

- la **formazione del personale** (Quadri e Truppe);
- l'**addestramento dei Comandi e delle Unità**.

Il binomio **formazione - addestramento** costituisce uno degli aspetti primari del processo di generazione delle forze (Fig. 5).

Tutto il settore, quindi, deve essere disegnato in funzione degli **obiettivi operativi** che la Forza Armata ha delineato per rispondere efficacemente alle missioni assegnate.



IL QUADRO DI SITUAZIONE - INCIDENZA SULL'ADDESTRAMENTO

Dalle missioni assegnate alle Forze Armate discendono opzioni di impiego che si diversificano per:

- **tipologia di operazione:** dalle operazioni di guerra agli interventi umanitari;
- **contesto:** di Forza Armata, interforze, multinazionale;
- **teatro:** nazionale, NATO, fuori area.

In tale prospettiva, l'ingaggio in operazioni di guerra condotte fuori del territorio nazionale ed in contesti interforze e multinazionali costituisce l'opzione di impiego più gravosa anche sotto il profilo della formazione e dell'addestramento.

È convinzione diffusa che il soldato preparato ed equipaggiato per le operazioni di guerra sia perfettamente in grado di operare in qualsiasi ingaggio operativo.

Questo è sicuramente vero per quel che concerne le «tecniche» di base riferite all'addestramento individuale al combattimento, all'uso delle armi e dei sistemi, alla sopravvivenza, ecc..

Va osservato, tuttavia, che ciascuna opzione di impiego richiede capacità operative con caratterizzazioni specifiche sotto il profilo dei mezzi, dei sistemi, degli equipaggiamenti. Proprio per questo, le forze sono state ripartite in: forze di Proiezione, di Reazione e di Presenza e Sorveglianza.

Conseguentemente, anche la **formazione del personale e l'addestramento dei Comandi e delle Unità vanno sviluppati in aderenza al ruolo che è stato attribuito alle forze.**

Con riferimento proprio a quest'ultimo aspetto, è sufficiente pensare che nelle operazioni di guerra il soldato deve sfruttare al massimo la letalità dei sistemi di cui dispone per avere la meglio sull'avversario, mentre in una operazione di *peace keeping* l'uso della forza è limitato a quei casi, previsti dalle Regole di Ingaggio (RoE), nei quali non esiste altro modo per far rispettare il mandato ricevuto.

In sostanza, il ruolo del soldato nelle operazioni di guerra è quello dell'**uso legittimo della violenza** per perseguire l'obiettivo assegnato, mentre nelle operazioni di *peace keeping* è quello del **controllo della violenza** tra le fazioni contrapposte, ricorrendo egli stesso all'uso della forza minima ma solo nei casi previsti dalle RoE.

Inoltre, il contesto multinazionale, prima ancora che interforze, nel quale le moderne operazioni si sviluppano, richiede una preparazione specifica sia degli organi di staff inseriti in strutture di Comando e Controllo multinazionali (CJTF Headquarters) sia delle unità, fino ai minori livelli, che possono essere chiamate a condurre azioni combinate.

È appena il caso di evidenziare in proposito che il primo gradino della interoperabilità è rappresentato dalla adozione di tecniche e procedure di impiego condivise.

Anche il settore informativo merita alcune considerazioni, per quel che concerne sia l'impiego delle fonti sia l'utilizzazione delle stesse informazioni.

Per quanto attiene alle fonti, il settore che ha fatto registrare i maggiori progressi negli ultimi anni è sicuramente quello relativo all'IMINT (*Imagery Intelligence*), grazie agli sviluppi di tecnologie avanzate sia nel campo della esplorazione satellitare sia in quello dei sensori impiegabili su velivoli, pilotati e non.

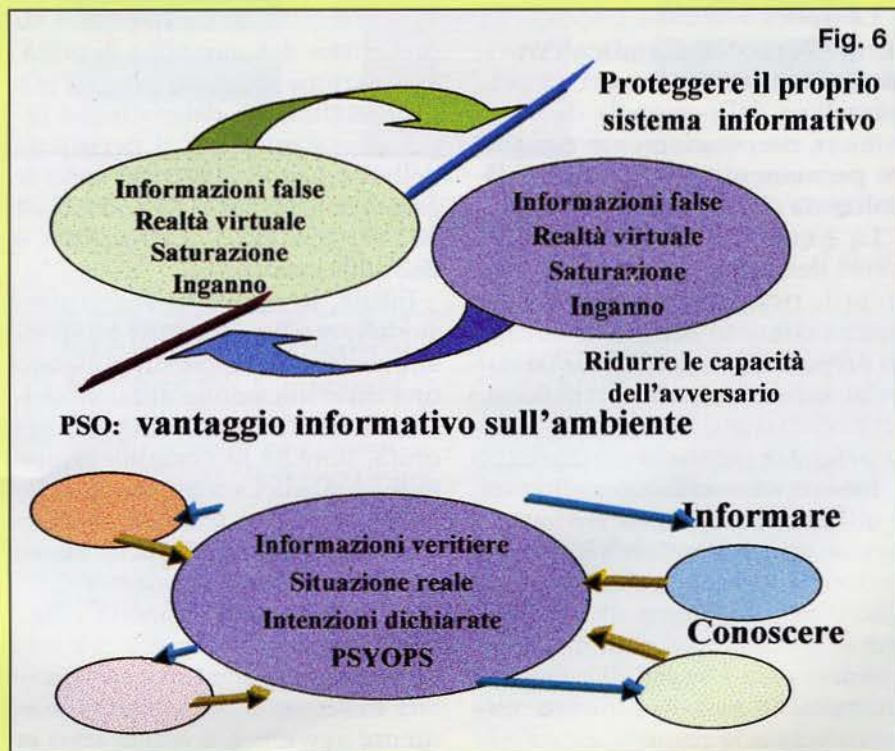
Si tratta di una fonte di valenza primaria nei conflitti simmetrici, che può concorrere a rendere trasparente il teatro di operazioni. Esso, però, può risultare non sufficiente nelle operazioni di *peace keeping*, stante la difficoltà oggettiva di distinguere mezzi e personale usati dalle fazioni per perseguire i propri scopi di carattere «bellico» da quelli utilizzati per scopi civili ovvero umanitari.

In questo scenario, la HUMINT (*Human Intelligence*) rimane sicuramente una fonte informativa indispensabile.

Per quel che concerne l'impostazione del problema informativo, va evidenziato come in ogni caso la superiorità nel campo delle informazioni è uno dei principali fattori di successo.

Tuttavia, l'approccio e la stessa utilizzazione delle informazioni assumono connotazioni assolutamente diverse, come evidenziato in Fig. 6.

Nelle operazioni belliche fa premio l'inganno, nelle PSO la trasparenza è indispensabile non solo per la credibilità del contingente ma anche ai fini della de-



terrenza.

Il quadro di situazione è altresì caratterizzato da ulteriori elementi innovativi che impongono adattamenti ed adeguamenti ai sistemi formativi ed addestrativi, quali: l'evoluzione dei sistemi di Comando e Controllo, l'istituzione dei ruoli Marescialli, Sergenti e Volontari, l'incremento della componente su personale volontario, la riduzione della durata del servizio di leva, la tendenza in ambito internazionale (NATO TRAINING GROUP, FINABEL) a concentrare determinate attività formative presso una nazione, ai fini dell'interoperabilità e del risparmio di risorse.

RIFLESSI SULLA FORMAZIONE E SULL'ADDESTRAMENTO

Una considerazione di base, per quanto ovvia, è tuttavia necessaria: **preparare gli strumenti per le nuove missioni è di gran lunga più difficile, più complesso e più costoso** di quanto non lo fosse per la difesa a nord est della Penisola.

La nuova realtà ha imposto, in primo luogo, **una radicale revisione degli iter formativi**: la preparazione del personale deve assumere necessariamente **carattere permanente e deve essere finalizzata all'impiego**.

La complessità e la diversificazione delle mansioni da svolgere, infatti, richiedono percorsi formativi continui fatti da momenti di preparazione specifica, dedicata al **saper fare**, che precedono, in successione temporale, l'assunzione di incarichi particolari.

Inoltre, la **multinazionalità** dei contingenti impiegati nelle moderne operazioni richiede una formazione incentrata su tecniche e procedimenti di impiego preventivamente concordati e condivisi tra i possibili *partners*. Si tratta, in sostanza, di **internazionalizzare la formazione e l'ad-**

destramento, risolvendo a monte anche i problemi connessi con la **conoscenza delle lingue**.

Una caratteristica essenziale da conferire a Comandi ed unità è anche quella della **proiettabilità**, sia sul territorio nazionale sia al di fuori di esso. Caratteristica, questa, che presuppone, sul piano formativo, specifiche capacità nel campo della pianificazione, del movimento di tipo multimodale, dell'assunzione di dispositivi, del sostegno logistico, ecc..

Inoltre, la peculiarità della condotta di operazioni di supporto della pace richiede la disponibilità di **aree, di capacità istruttive e di sistemi addestrativi dedicati alle PSO (Peace Support Operation)**.

La valenza della fonte **HUMINT** per l'attività informativa nelle PSO, richiede, infine, la padronanza delle cosiddette «lingue rare» da parte del personale destinato ad operare nella delicata branca, con riferimento a quelle in uso presso le aree di più probabile impiego.

In sintesi, la formazione permanente dedicata al «saper fare», l'internazionalizzazione della formazione e dell'addestramento, l'incremento della capacità di proiezione di Comandi e di unità, la creazione di centri per le PSO, l'apprendimento delle «lingue rare» soprattutto per il personale delle branche intelligence, sono le esigenze prioritarie da soddisfare nel settore della formazione e dell'addestramento.

Infine, le nuove figure professionali, quali i volontari in servizio permanente, presuppongono una diversificazione annuale dell'addestramento delle minori unità, nonché la riqualificazione individuale del volontario in relazione all'età, al transito in altro ruolo ed all'attribuzione di nuove mansioni (esempio, istruttore).

Sviluppare tali capacità comporta un costo in termini di risorse umane e finanziarie. Risorse che debbono essere necessariamente recuperate attraverso la

razionalizzazione dell'esistente e **non certo sottraendole alla componente operativa**.

GLI ITINERARI POSSIBILI

Orientare la componente scolastico-addestrativa all'acquisizione di nuove capacità è una sfida tra le più complesse, che richiede degli adattamenti mentali e culturali di notevole portata. Questo non per difetto di idee ma per le difficoltà oggettive connesse con i tempi necessari a creare le condizioni di base, prima di tutto sul piano culturale, per avviare il cambiamento. Si presuppongono, inoltre, vincoli di varia natura (infrastrutturale, sociale, affettiva, ecc.), che possono essere superati solo con la condivisione della necessità del cambiamento e della volontà da parte di tutti di perseguire l'obiettivo.

Le direttrici attraverso le quali è possibile muoversi sono essenzialmente due, ossia:

- **razionalizzazione ed ottimizzazione, in aderenza alle funzioni operative (combat, RSTA, combat support, combat service support, ecc.);**
- **adeguamento dell'organizzazione interna, in relazione alle capacità che le Scuole debbono esprimere (Fig. 7).**



Per quanto attiene alla razionalizzazione ed ottimizzazione, l'obiettivo è quello di far assumere all'area scolastico addestrativa una struttura organizzativa aderente alle funzioni operative, realizzando, contestualmente, tutti i possibili accorpamenti ai fini del risparmio di risorse. Tale adeguamento, sulla base dei condizionamenti connessi con l'attuale dislocazione delle infrastrutture, richiede l'adozione di provvedimenti scaglionati nel tempo e, pertanto, dovranno essere individuati obiettivi di breve, medio e lungo termine.

Per quel che concerne l'adeguamento dell'organizzazione interna, il primo obiettivo è quello di adattare le strutture alle capacità fondamentali afferenti alle aree comando e controllo, insegnamento, studi e sperimentazione e supporto logistico amministrativo. Il secondo obiettivo è quello di realizzare uno stretto collegamento tra insegnamento, lezioni apprese e sviluppi futuri adottando il concetto di «laboratorio di apprendimento», ossia integrando alcune esigenze formative comuni.

È altresì necessario muoversi verso l'internazionalizzazione di talune attività formative ai fini dell'interoperabilità e del risparmio delle risorse.

Articolazione del sistema di comando e controllo

La struttura di comando e controllo dell'organizzazione scolastico-addestrativa è stata recentemente riadeguata (Fig. 8). In particolare, il settore formativo è stato posto sotto la direzione di un unico responsabile, l'**Ispettore delle Scuole dell'Esercito**, il quale si avvale di:

- un Vice Ispettore per la formazione degli Ufficiali, che si identifica nel Comandante della Scuola di Guerra;
- un Vice Ispettore per la formazione dei Sottufficiali e dei Vo-

lontari, che coincide con il Comandante della Scuola Allievi Sottufficiali.

Anche il settore scolastico di Arma/Specialità, in analogia a quello formativo, è stato posto sotto la direzione di un unico responsabile che ha assunto la carica di **Ispettore delle Armi dell'Esercito**. Egli si avvale di:

- un Ispettorato delle Armi dell'Esercito costituito con il concorso dei precedenti cinque Ispettorati d'Arma, nel quale confluiscono le funzioni addestrativa, normativa ed ispettiva a carattere generale;
- cinque Vice Ispettori d'Arma che coincidono con i Comandanti delle rispettive Scuole

d'Arma (Fanteria, Cavalleria e Truppe corazzate, Artiglieria, Genio e Trasmissioni).

Per quanto concerne le Scuole Logistiche, esse sono state collocate alle dipendenze dell'**Ispettore Logistico dell'Esercito**, che si avvale di tre Vice Ispettori (Vice Ispettore Trasporti e Materiali, Vice Ispettore Sanità e Veterinario, Vice Ispettore Amministrazione e Commissariato).

Articolazione delle Scuole ed Istituti

La situazione delle Scuole ed Istituti esistenti è indicata in Fig. 9.

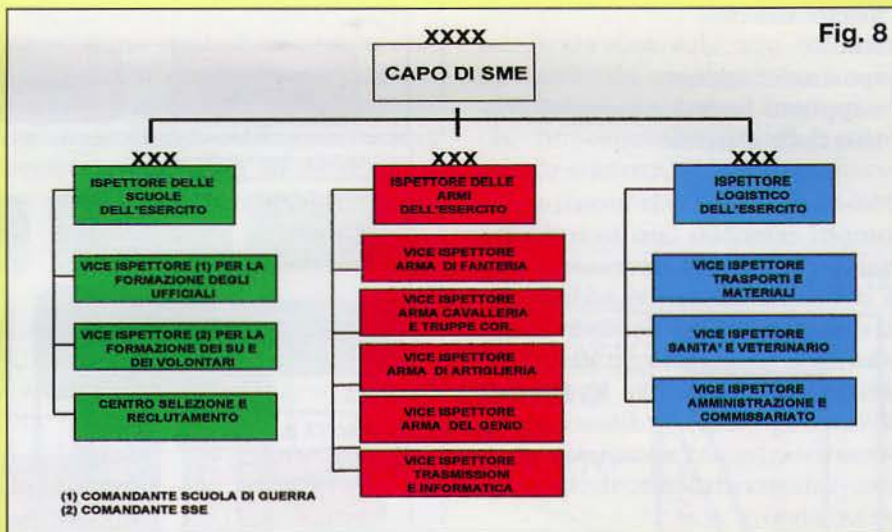


Fig. 9

ISTITUTI E SCUOLE DI FORMAZIONE	SCUOLE D'ARMA/SPECIALITÀ	SCUOLE LOGISTICHE	ALTRE SCUOLE/ENTI
ISPESCUOLE	ISPEARMI	ISPEL	
Scuola Militare Nunziatella (2) Accademia Militare Scuola di Applicazione Scuola di Guerra Scuola Sottufficiali dell'Esercito + 5 RAV Scuola Lingue Estere dell'Esercito	Scuola di Fanteria Scuola di Cavalleria Scuola Truppe Corazzate Scuola di Artiglieria Centro Addestramento e Sperimentazione a. c/a Scuola del Genio Scuola delle Trasmissioni Scuola Interforze per la Difesa NBC Scuola Interforze di Telecomunicazioni	Scuola Trasporti e Materiali Scuola Militare di Commissariato e Amministrazione Scuola di Sanità Militare Scuola SU Infermieri Professionali Centro Militare Veterinario	Centro Addestramento Alpino (Cdo TA) Scuola di Geodesia, Topografia e Cartografia (IGM) Scuola Militare di Paracadutismo (B. Folgore) Centro Aviazione Esercito (Cdo AVES) n° 20 RAR (Ieva) (Cdi RM)

Per quanto attiene alle risorse di personale, l'area addestrativa «assorbe», con riferimento alla forza organica, l'11% degli Ufficiali, l'8% dei Sottufficiali ed il 10% della Truppa.

In relazione alla nuova articolazione degli Ispettorati e della linea di Comando, gli Organi preposti all'addestramento possono essere classificati secondo le funzioni fondamentali indicate in Fig. 10.

LE CAPACITÀ DELL'AREA SCOLASTICO-ADDESTRATIVA

I compiti attribuiti all'organizzazione formativa, scolastica ed addestrativa riguardano essenzialmente **quattro macro funzioni**:

- insegnamento;
- studio;
- sperimentazione;
- supporto logistico-amministrativo delle attività.

Ai fini dell'assolvimento dei compiti connessi con le suddette macro funzioni, è necessario che la struttura scolastico addestrativa disponga di un sistema di **Comando e Controllo** in grado di dirigere e coordinare le attività di tutti i settori (addestrativo, operativo, logistico, amministrativo, infrastrutturale, della sicurezza, ecc.).

Conseguentemente, la struttura scolastico-addestrativa deve essere in grado di esprimere precise capacità per ognuna delle funzioni da assolvere o comuni ad alcune funzioni.

In sostanza, conferire una capacità non significa solo strutturare un settore in termini di risorse umane e di mezzi, ma vuol dire costruire delle abilità specifiche e renderle produttive, svolgendo un ruolo determinante sia nell'ambito della struttura scolastica (organizzazione di seminari, convegni, gruppi di lavoro ed attivazione di un ciclo di «lezioni apprese») sia all'esterno di essa

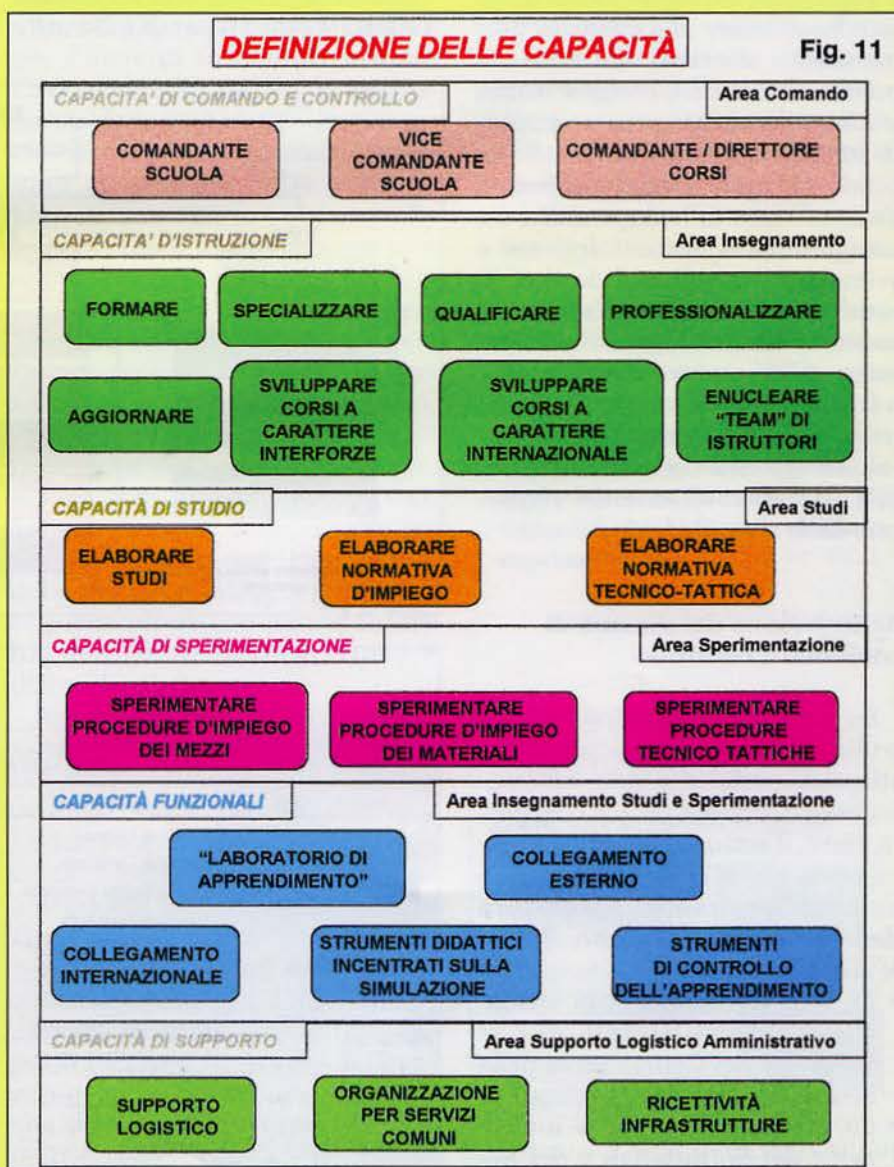
(osmosi continua con gli Organi di vertice e le Unità di impiego).

In tale contesto, le capacità di cui deve essere dotata l'organizzazione formativa, scolastica ed addestrativa sono raggruppabili

in cinque categorie (Fig. 11):

- **capacità di comando e controllo**, relative alle attribuzioni del Comandante, del Vice Comandante e dei Comandanti/Direttori dei Corsi;

FUNZIONE	ORGANI	Fig. 10
Concettuale	SME ed Ispettorati	
Organizzativa	COMFOTER e Comandi Operativi Intermedi (COI), Comandi delle Scuole ed Istituti	
Esecutiva	Scuole ed Istituti, Comandi di Brigata, Comandi di reggimento o Unità corrispondente.	



- **capacità d'istruzione**, connesse sia con le funzioni «classiche» che gli Istituti e le Scuole devono assolvere, ossia formazione, specializzazione, qualificazione, professionalizzazione ed aggiornamento, sia con le esigenze di carattere interforze ed internazionale (**Area Insegnamento**);
- **capacità di studio e sperimentazione**, derivanti dai compiti attribuiti alle Scuole, quali Enti depositari della «cultura» d'Arma/Specialità, connessi con l'elaborazione dei procedimenti d'impiego e della normativa tecnico-tattica riguardante l'Arma/Specialità stessa, nonché con la condotta di sperimentazioni circa le procedure d'impiego di mezzi, di materiali e di sistema d'arma (**Area Studi e Sperimentazione**);
- **capacità funzionali**, relative alla tipologia ed alla qualità degli strumenti didattici a disposizione, alla metodica addestrativa ed ai collegamenti che gli Istituti/Scuole devono realizzare verso l'esterno (collegamento internazionale) e verso l'interno (collegamento con lo Stato Maggiore dell'Esercito, gli Ispettorati e le Unità di impiego) (**Aree Insegnamento, Studi e Sperimentazione**);
- **capacità di supporto**, riferite alle infrastrutture (disponibilità/ricettività di alloggiamenti, aule, palestre e campi sportivi, poligoni ed aree addestrative, parcheggi) ed al supporto logistico connesso con i servizi generali di caserma (**Area supporto logistico-amministrativo**).

Possibile evoluzione dell'organizzazione scolastico-addestrativa in relazione alle funzioni operative

L'organizzazione scolastico-addestrativa deve svolgere una funzione di supporto a favore di quella operativa, che costituisce

la struttura produttiva. In tale quadro, essa sviluppa delle capacità in più settori: **il Comando e Controllo, l'istruzione, lo studio, la sperimentazione ed il supporto logistico-amministrativo**.

La capacità primaria è certamente quella relativa all'istruzione ovvero all'insegnamento, che si estrinseca nella formazione, nella qualificazione, nella specializzazione e nella professionalizzazione. Ciascuna delle suddette attività interessa una o più categorie di personale e allo stesso modo determina una ripartizione delle Scuole ed Istituti in due macro aree: **centri di formazione** suddivisi per categoria di personale e **centri di qualificazione e specializzazione** pluricategoria destinati a finalizzare la preparazione sulla base delle «funzioni operative» individuate nello studio sui «Pacchetti di Capacità».

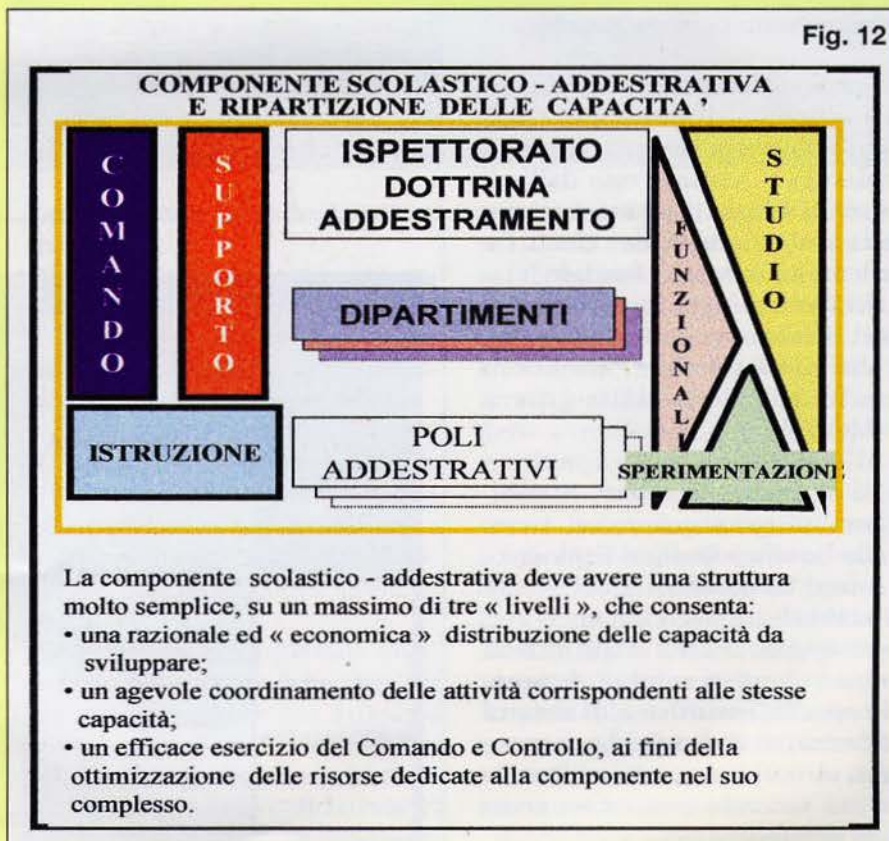
Conseguentemente, la componente scolastico-addestrativa deve essere strutturata in modo proporzionale e funzionale alle capa-

cità da sviluppare ai vari livelli, ossia il vertice, i dipartimenti corrispondenti alle funzioni operative ed i poli addestrativi cui compete prioritariamente la condotta dell'addestramento (Fig. 12). In sostanza, essa deve avere una struttura molto semplice che consenta di sviluppare in maniera armonica le capacità proprie della componente in argomento e di garantire un coordinamento armonico di tutte le attività.

La strada da percorrere non è né corta né facile. Tuttavia, vi sono anche dei margini che consentono di avviare adeguamenti tesi a far convergere in qualche modo la struttura verso una configurazione che potremmo definire **prospettiva di lungo termine**.

In tale quadro è tenuto anche conto che l'organizzazione va adeguata non solo alle funzioni operative da assolvere ma anche alle nuove esigenze formative, che impongono quindi ulteriori adeguamenti, un primo passo verso il conseguimento dell'obiet-

Fig. 12



tivo su indicato è quello di seguito delineato.

Adeguamento e potenziamento delle capacità

Come tutto il Progetto «Pacchetti di Capacità», anche quello parziale relativo all'area scolastico-addestrativa prevede **una fase di attuazione scandita su più orizzonti temporali**:

- **uno più vicino**, riguardante l'attuazione immediata dei provvedimenti rivolti ad adeguare le Scuole alle capacità che sono chiamate ad esprimere nei settori dell'istruzione del personale, dello studio delle procedure e dei procedimenti di impiego, della sperimentazione di tecniche di impiego di mezzi e sistemi;
- **uno lontano**, che mira ad una riconfigurazione delle Scuole sulla base del modello di Esercito 2010-2015.

Adeguamenti di breve termine

I provvedimenti più significativi – in corso di attuazione nell'ambito della organizzazione scolastica – scaturiscono dall'esigenza di adeguare ed incrementare la preparazione dei Quadri e delle unità in settori fondamentali dei moderni scenari di impiego. Ci si riferisce, in particolare:

- alla condotta delle operazioni militari diverse dalla guerra (MOOTW);
- allo sviluppo della funzione RSTA (*Reconnaissance, Surveillance, Target Acquisition*);
- alla Bonifica Ordigni Esplosivi.

Infatti, la peculiarità dei procedimenti di impiego connessi con lo svolgimento delle citate attività richiede la disponibilità di **aree, di capacità istruttive e di sistemi addestrativi dedicati** che consentano di condurre un addestramento secondo procedure standard di riferimento.

Pertanto, è stata avviata la costituzione di appositi Centri di addestramento, anche mediante la riorganizzazione di capacità già disponibili, presso alcune Scuole della Forza Armata:

- **Centro di Addestramento per le Operazioni Militari diverse dalla guerra (MOOTW);**
- **Centro Addestrativo e Procedurale per la RSTA e la Manovra;**
- **Centro Operativo di Bonifica.**

Centro di addestramento per le MOOTW

La Pubblicazione alleata AJP- 01 (*Allied Joint Doctrine*) include nelle *Military Operations Other Than War (MOOTW)* una vasta gamma di attività: *Conflict Prevention, Peace Support Operations, Humanitarian Aid, Non-Combatant Evacuation Operations (NEO)*, ecc.. Con riferimento ai compiti assegnati alle Forze Armate italiane, le MOOTW si collocano, di massima, nell'ambito della missione «**Difesa degli interessi esterni e contributo alla sicurezza internazionale**». La dottrina nazionale prevede, inoltre, una gamma di operazioni militari che possono essere in-

cluse in quelle «diverse dalla guerra» nel quadro della **missione «Presenza e sorveglianza»**, ossia (Fig. 13):

- presenza avanzata per la sorveglianza dei confini e lo sviluppo di attività deterrenti;
- controllo del territorio nazionale ai fini della prevenzione/contrasto di attività illegali;
- concorso alle Forze dell'Ordine per esigenze di Ordine Pubblico;
- concorso in interventi in caso di pubbliche calamità e di pubblica utilità.

In relazione a quanto precede, le operazioni militari diverse dalla guerra (MOOTW) possono essere catalogate in (Fig. 14):

- **operazioni militari svolte al di fuori del territorio nazionale (PSO);**
- **operazioni militari svolte sul territorio nazionale** (presenza avanzata e concorso alla salvaguardia delle Istituzioni e al bene della collettività nazionale).

In linea generale, la condotta di operazioni militari diverse dalla guerra sia in ambito internazionale (principalmente PSO) sia in ambito nazionale richiede l'appli-

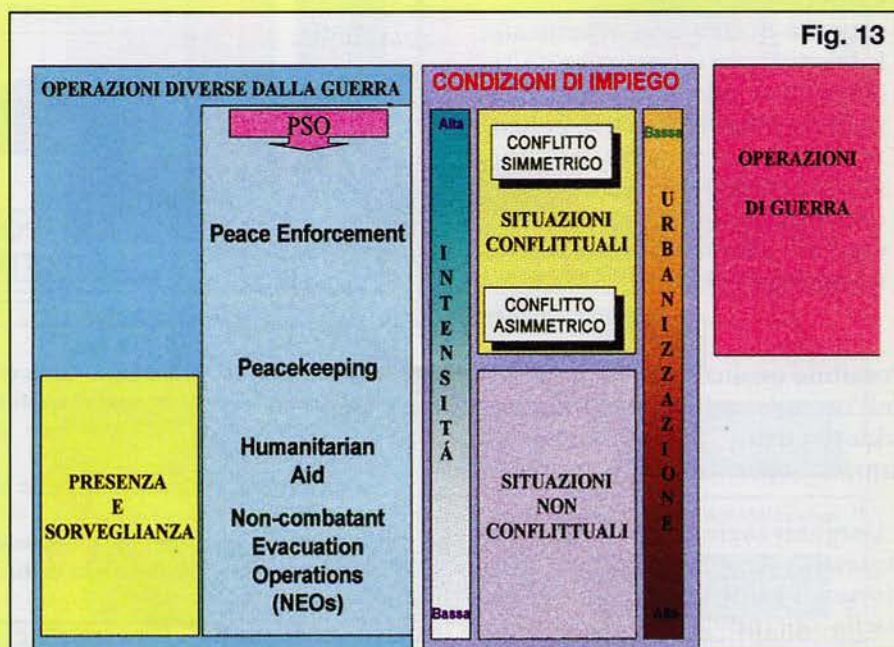


Fig. 13

cazione di procedure d'impiego e tecniche individuali e di team sostanzialmente simili. In altri termini, esistono delle aree di sovrapposizione, in termini di istruzioni tecnico-tattiche, nella preparazione delle unità nel settore delle «operazioni militari diverse dalla guerra» svolte in diverse condizioni di impiego. Ci si riferisce, ad esempio, all'attivazione di un posto di controllo, alle modalità di pattugliamento e di scorta, alle tecniche di rastrellamento, ecc., svolti nel contesto delle PSO e nel contesto del controllo del territorio. Per quanto precede, una struttura didattica dedicata alla preparazione delle unità ed alla elaborazione ed aggiornamento della normativa di impiego nel settore delle operazioni militari diverse dalla guerra, che spesso implicano delle conoscenze di carattere giuridico-amministrativo non sempre acquisibili presso i reparti di impiego, potrà costituire un sicuro punto di riferimento per tutte le unità della Forza Armata.

Finalità del Centro MOOTW

La costituzione di un Centro di Addestramento per le «Operazioni militari diverse dalla guerra» ha lo scopo di realizzare «capacità dedicate» per (Fig. 15):

- incrementare la preparazione specifica del personale (Quadri e Truppe) e delle Unità, con particolare riferimento ai pacchetti di Proiezione e Reazione;
- aggiornare e diffondere la dottrina ed i procedimenti di impiego delle unità e delle minori unità nel settore delle PSO e del concorso alla salvaguardia delle libere Istituzioni e al bene della collettività nazionale;
- concorrere alla standardizzazione dell'addestramento alle PSO nel contesto nazionale ed internazionale (ONU, NATO, UEO, Pfp), fornendo un contributo qualificato agli studi tesi

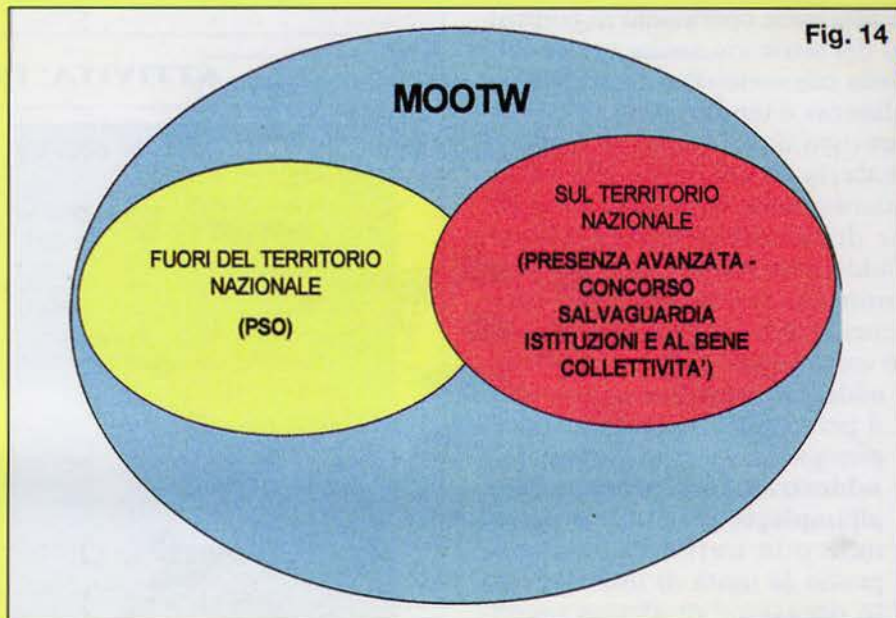


Fig. 14

FINALITÀ DEL CENTRO

Fig. 15

Incrementare la preparazione del personale e delle Unità, con particolare riferimento ai Pacchetti Proiezione e Reazione

Aggiornare e diffondere la dottrina e i procedimenti d'impiego

Concorrere alla standardizzazione dell'addestramento

Avviare internazionalizzazione Scuole F.A.

ad accrescere il livello di interoperabilità;

- porre le basi per l'internazionalizzazione delle Scuole della Forza Armata, al fine di migliorare la qualità dell'addestramento e di economizzare le risorse.

Il Centro di Addestramento per le «Operazioni militari diverse dalla guerra» si configura quale struttura didattica di qualificazione e specializzazione pluricategoria.

Sulla base delle funzioni attribuitegli nel settore delle PSO, il Centro svilupperà dei corsi di breve durata (Fig. 16) avvalendosi di un Nucleo di Istruttori fisso e di un certo numero di Istruttori esterni sulla base di competenze

specifiche. Questi ultimi saranno selezionati tra il personale dei reparti che hanno svolto operazioni multinazionali oppure che abbia frequentato corsi specialistici, degli Organi Centrali (SME, Ispettorati) e della Scuola di Guerra o delle altre Scuole d'Arma/Logistiche.

Tenuto conto di quanto in atto presso le Scuole simili in ambito europeo (Scuola svedese - SWEDINT, Austrian Training Center, Scuola tedesca di HAMMELBURG), i corsi da svolgere saranno intensi e di breve durata. In particolare, circa 2 settimane per i corsi basici, 1 settimana/3 giorni per i corsi orientati alla missione da assolvere.

Sulla base delle esperienze ma-

turate nelle operazioni di controllo del territorio svolte nel quadro della missione «Presenza e Sorveglianza» e tenuto conto di quanto previsto dalle norme di legge in materia di concorso alla salvaguardia delle Istituzioni ed al bene della collettività nazionale, l'addestramento per le operazioni connesse con la missione «presenza e sorveglianza», è articolato come segue:

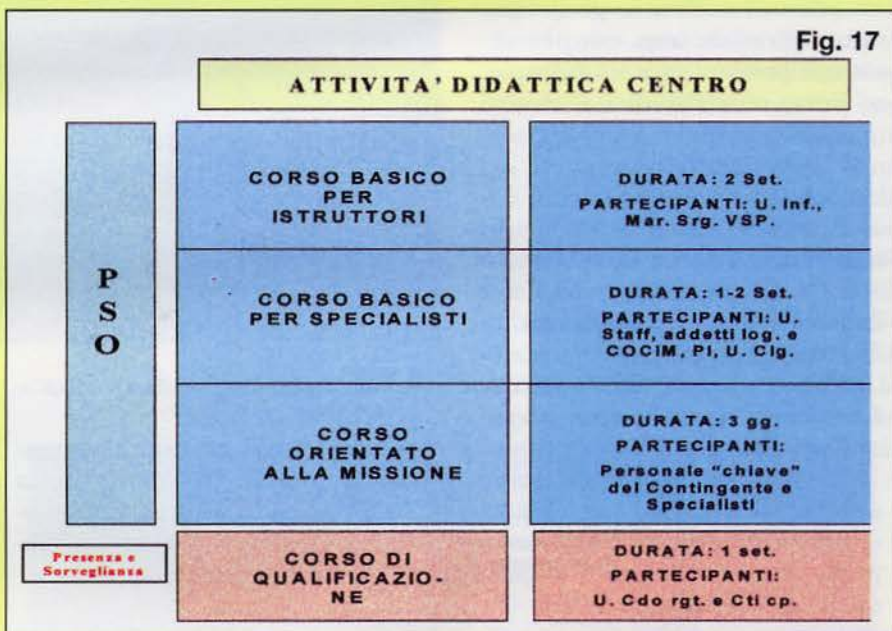
- **addestramento basilico**, per tutto il personale e le unità, da svolgere presso le unità di impiego;
- **addestramento propedeutico all'impiego**, per tutto il personale e le unità, da svolgere presso le unità di impiego solo in occasione di alcune operazioni (controllo del territorio tipo «Vespri Siciliani»).

Sulla base delle funzioni attribuitegli nel settore connesso con la missione «Presenza e sorveglianza», il Centro svilupperà i corsi indicati in Figura 17.

Al fine di condurre **un addestramento finalizzato all'impiego**, il Centro dovrà essere a conoscenza sia **degli scenari di impiego** delle forze sia degli aspetti «intelligence» di interesse dei contingenti da impiegare in una determinata missione. A tal proposito, dovrà essere stabilito e mantenuto un costante collegamento con il Reparto Impiego delle Forze dello Stato Maggiore dell'Esercito e con gli organi *intelligence* della Difesa. Il Centro dovrà inoltre disporre di tutto il materiale cartografico e fotografico e di ogni altra documentazione utile ai fini della preparazione complessiva del personale, in particolare di quella propedeutica all'impiego.

Centro addestrativo e procedurale per la RSTA e la manovra

La capacità di ottenere, elaborare, valutare e diffondere – in tempi compatibili con lo sviluppo



delle operazioni – informazioni dettagliate sulle forze nemiche, sul terreno e sulle condizioni meteo, costituisce una delle chiavi di successo in qualsiasi tipo di attività. In tale quadro, le attività relative alla funzione RSTA si confermano indispensabili per i Comandanti a tutti i livelli poiché consentono di ottimizzare la gestione delle risorse indirizzate, in

primo luogo, alla funzione «IEW» (Fig. 18) di cui la RSTA costituisce una subfunzione.

In ambito Forza Armata, a livello operativo e tattico, a tali attività sono, o saranno in prospettiva futura, interessate (Fig. 19):

- **unità delle Forze Speciali, LRRP e Ranger**, per compiti di esplorazione lontana (ricognizioni speciali) e ricerca/acquisi-

zione obiettivi con capacità nel settore della fonte RSTA/HUMINT;

- **unità IEW** per compiti di sorveglianza di zona di responsabilità e ricerca/acquisizione obiettivi con capacità nel settore delle fonti RSTA/SIGINT e RSTA/MASINT;
- **unità SORAO** per compiti di sorveglianza di zone di responsabilità e di ricerca/acquisizione obiettivi con capacità nel settore delle fonti RSTA/IMINT;
- **unità di Cavalleria esplorante**, per compiti di esplorazione vicina (di forza o nascosta) con capacità nel settore delle fonti RSTA/HUMINT;
- **unità AVES** con elicotteri da combattimento e di sostegno al combattimento (EC e ESC) per compiti di supporto all'esplorazione vicina, sorveglianza di zone di responsabilità e ricerca/acquisizione obiettivi con capacità operative essenzialmente nel settore delle fonti RSTA/HUMINT e RSTA/IMINT. Attualmente, le competenze della formazione tecnica-specialistica del personale e delle unità nei vari settori della funzione RSTA sono ripartite secondo quanto indicato in Figura 19.

Fermo restando che la formazione tecnico-specialistica del personale destinato ad operare nei vari settori dovrà rimanere una competenza degli Enti/Scuole/Centri preposti (Fig. 20), è emersa la necessità di individuare, in ambito Forza Armata, un Ente «pilota» in grado di integrare, dopo la formazione basilica, le singole capacità acquisite separatamente dal personale e dalle unità che concorrono allo sviluppo della funzione stessa.

Una ulteriore esigenza da soddisfare, contestualmente a quella della RSTA, è l'addestramento di carattere procedurale delle forze di manovra.

Le forze di manovra, alle quali è assegnata la funzione «Com-



Fig. 20

ASSETTI RSTA	ENTI RESPONSABILI PER FORMAZIONE TECNICO-SPECIALISTICA
Unità SORAO Unità IEW Reparto RLR	Dipartimento IEW (Anzio)
Distaccamenti Operativi Forze Speciali	9° rgt. ass. par. "Col Moschin" (Livorno)
Rangers	btg. alp. "Monte Cervino" (Bolzano)
Equipaggi blindo pesanti e blindo leggero unità di Cavalleria esplorante	Scuola Truppe Corazzate (Lecce)
Equipaggi di volo aeromobili AVES	Centro Aviazione Esercito (Viterbo)

bat», sono costituite dalle unità di Arma Base (leggere, meccanizzate e blindo/corazzate) che sviluppino il combattimento ravvicinato impiegando prevalentemente sistemi d'arma a tiro diretto. Nelle forze di manovra sono inclusi i reggimenti elicotteri d'attacco dell'AVES e le unità aeromobili. Oltre a costituire una componente propria delle forze di manovra (Reggimenti elicotteri d'attacco, inseriti e non in un complesso aeromobile), i velivoli dell'AVES svolgono un ruolo altrettanto «diretto» nell'impiego delle suddette forze. Tale ruolo si concretizza, essenzialmente, nell'esecuzione di attività di combattimento, esplorazione e sorveglianza, supporto al C2, trasporto tattico e logistico, ecc..

In sostanza, la componente AVES sviluppa attività di RSTA, di combattimento in cooperazione con le altre forze di manovra, di supporto al combattimento e di sostegno logistico e sanitario al combattimento. In tale contesto, la **condotta della manovra richiede una continua integrazione delle forze terrestri di superficie e la terza dimensione**. Pertanto, lo sviluppo di operazioni offensive, difensive e ritardatrici – nelle quali risulta fondamentale la capacità di realizzare la sorpresa, concentrare gli sforzi nel momento e nel punto voluto, ovvero **manovrare le forze nello spazio e nel tempo** – richiede, non solo un addestramento costante, ma anche la **definizione di procedure consolidate che consentano l'impiego coordinato ed in cooperazione delle forze terrestri e della terza dimensione**. Tali procedure vanno altresì aggiornate in relazione all'introduzione di nuovi velivoli e di nuovi sistemi di Comando e Controllo, all'evolvere dei procedimenti d'impiego delle minori unità e delle tecnologie (trinomio veicolo terrestre – elicottero – radar integrato con le tecnologie satellitari).

Per quanto precede, alla Scuola

di Cavalleria, oltre alle citate competenze nel settore della formazione dei Quadri e dell'addestramento di tipo procedurale per la RSTA, è **attribuito il compito di sperimentare ed aggiornare i procedimenti di impiego delle unità carri e blindo corazzate in cooperazione con la terza dimensione**.

Attività didattica e procedurale per la RSTA e la Manovra

Le competenze del Centro abbracciano sostanzialmente 2 settori: **la qualificazione e la specializzazione dei Quadri delle Truppe Corazzate e l'addestramento di tipo procedurale degli assetti e delle minori unità** che concorrono allo sviluppo della funzione RSTA e della Manovra.

Per quanto attiene alla RSTA,

tenuto conto della complessità e della diversa tipologia di unità, di mezzi e sistemi che concorrono allo sviluppo della funzione RSTA, l'attività addestrativa di tipo procedurale dovrà essere condotta con progressività e, inizialmente, per moduli separati ed indipendenti.

In pratica, dovranno essere svolte le seguenti attività progressive:

- **esercizio di 1° livello**, relativo all'esplorazione tattica delle sole minori unità (Fig. 21) della durata di una settimana di cui 2 giornate di teoria e 3 giornate in poligono;
- **esercizio di 2° livello**, prevedendo l'aggregazione di due o più moduli/assetti per lo sviluppo di esercizi parziali orientati alla cooperazione (unità esploranti, unità AVES, pattuglie LRRP) (Fig. 22), della durata di una settimana;



- **esercizio di 3° livello**, prevedendo l'aggregazione, mediante lo schieramento in campagna di tutti i moduli e assetti per lo sviluppo della funzione RSTA, e l'esecuzione di un esercizio complesso sotto la direzione di un Comando Operativo Intermedio (COI-Fig. 23). Questo esercizio sarà svolto semestralmente e potrà essere inserito in un contesto esercitativo quale ad esempio una Esercitazione per Posti Comando (EPC).

Tale attività costituisce l'aspetto caratterizzante della Scuola di Cavalleria e Truppe Corazzate. In prospettiva, allorché la Scuola avrà acquisito la completa capacità di gestire tutte le attività della funzione RSTA, il suddetto esercizio di 3° livello dovrà interessare:

- un Posto Comando di COI e 1-2 Posti Comando di Brigata;
- un'unità esplorante e corazzata tratta a turno dai «pacchetti di Proiezione e di Reazione»;
- unità EC ed ESC di un Reggimento AVES di COMFOTER;
- assetti tratti dalle unità del Raggruppamento IEW (SIGINT, SORAO e RLR) di COMFOTER;
- distaccamenti FS e RANGER.

A livello dei Comandi esercitati, tale attività semestrale dovrà coinvolgere a turno:

- per il livello COI, il Comando delle Forze di Proiezione (FOP);

- per il livello Brigata, prioritariamente:

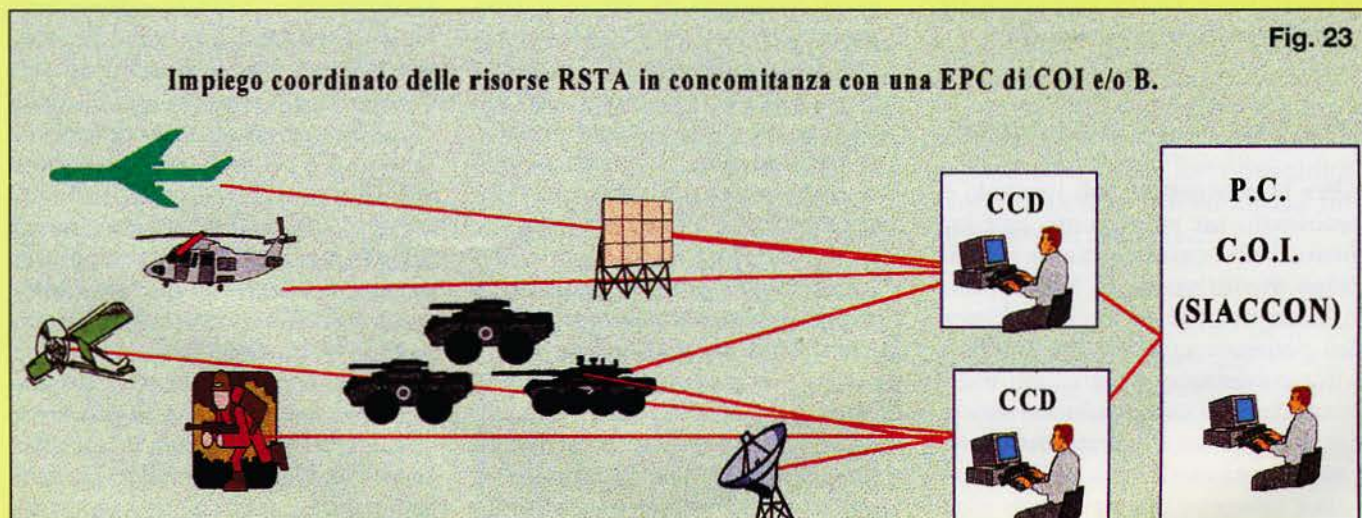
- le Brigate di proiezione/reazione «Pozzuolo del Friuli», «Ariete», «Garibaldi», «Friuli» e «Centauro»;
- le Brigate di proiezione «Folgore» e «Taurinense»;
- la Brigata «Julia» quale *Multinational Land Force* (MLF).

Nel transitorio, tale attività potrà iniziare con esercitazioni interessanti un solo PC di Brigata e assetti RSTA limitati (unità esplorante, unità AVES ed elementi LRRP) ad esso collegati secondo un calendario addestrativo che sarà definito successivamente.

In merito all'attività addestrativa di tipo procedurale nel settore della manovra, essa dovrà essere svolta prevedendo l'esecuzione di diverse tipologie di **esercizi di cooperazione tra carri, blindo ed elicotteri d'attacco e non**, allo scopo di sperimentare, approfondire e perfezionare le procedure ed i procedimenti di impiego atti ad agevolare ed a rendere efficace la condotta della manovra.

In particolare, le attività da sviluppare dovranno interessare dei complessi minori da costituire *ad hoc*, per periodi temporanei e semestralmente, con (Fig. 24):

- minori unità tratte prioritariamente dalle Brigate del «pac-



- chetto Forze di Reazione»;
- unità dell'AVES del Reggimento AVES della Brigata aeromobile.

Centro Operativo di Bonifica

Il Centro Operativo di Bonifica (COB), in via di riorganizzazione presso la Scuola del Genio dell'Esercito, ha funzioni addestrative ed operative. Per quanto attiene alle funzioni operative, ad esso sono collegate due aree di impiego: una esterna al territorio nazionale (bonifica in zona di operazioni) e l'altra sul territorio nazionale (bonifica campi minati ed ordigni esplosivi di varia natura, compresi i residui bellici). Il Centro svolge corsi di qualificazione e di aggiornamento che prevedono il rilascio di brevetti rispondenti agli STANAG NATO.

Dispone, inoltre, di una banca dati contenente informazioni tecniche dettagliate sulla maggior parte delle mine esistenti nel mondo. Tali informazioni riguardano: la nazionalità, l'obiettivo, il tipo di azione, la forma, le dimensioni, eccetera, ed includono una fotografia/figura del manufatto stesso. Naturalmente, la disponibilità dei suddetti dati costituisce un utilissimo supporto ai fini addestrativi (svolgimento di corsi e preparazione propedeutica di contingenti impegnati in operazioni PSO) ed operativi (esecuzione della bonifica di campi minati/aree pericolose).

Adeguamenti di secondo tempo

Per la prospettiva più lontana, è necessario far riferimento agli indicatori che caratterizzano il processo evolutivo dello Strumento militare nonché ai *force multipler* dell'elemento umano: la *leadership* e la motivazione. I principali indicatori del processo evolutivo sono:

- il grado di intelligenza innovativa, che si estrinseca nella ricerca e sviluppo unitaria delle idee

e dei concetti realizzativi, prima ancora che dei materiali e dei mezzi;

- la capacità di tenere il passo della crescita della professionalità e della tecnologia, attraverso lo sviluppo di concetti formati adeguati alle capacità richieste al personale;
- il grado di intelligenza applicativa da parte del sistema Esercito dei concetti, per mezzo degli uomini e dei materiali che costituiscono la Forza Armata.

L'Esercito moderno, infatti, si esprime attraverso l'integrazione permanente di tutte le sue componenti e l'integrabilità flessibile di sue aliquote coerenti in *task-forces*, costituite di uomini e tecnologie con il fine di assolvere compiti pianificati o contingenti.

Sulla base di tali compiti, uomini motivati ed addestrati alla professionalità impiegano tecnologie sofisticate ed innovative, nel campo della meccanica, dell'elettronica, dell'automazione, dell'informatica e delle comunicazioni satellitari, applicate in particolare ai settori funzionali del comando e controllo, della capacità d'urto e protezione dei mezzi cingolati e blindati, della potenza del fuoco chirurgico ad effetto controllato dell'artiglieria e dei missili *Cruise*, dell'esplorazione degli spazi terrestri ed aerei integrati con il trinomio veicolo terrestre - elicottero - radar.

Per quel che concerne la *leadership*, va osservato che la polverizzazione dei dispositivi e la diffusione capillare delle informazioni nei moderni scenari operativi





tendono, infatti, a moltiplicare i punti ed i momenti decisionali di elevata valenza in zona di impiego, soprattutto ai minori livelli. Occorre quindi sviluppare la cosiddetta *leadership* diffusa, che, pur avvalendosi in prospettiva di sistemi evoluti di controllo, richiede la disponibilità di personale altamente qualificato, professionalmente e caratterialmente pronto a decidere.

Formazione ed addestramento devono infatti tendere a sviluppare, a tutti i livelli pur se in misura proporzionale al grado rivestito, la capacità dell'individuo di operare quale soggetto attivo e cooperativo in ambienti diversificati e dinamici, nazionali ed internazionali, in modo da perseguire il proprio successo personale soltanto in quanto effetto ricono-

sciuto del contributo fornito al conseguimento dell'ottimo sociale, ossia degli obiettivi del gruppo, dell'istituzione della quale il soggetto fa parte. Il militare è valutato in base ai risultati che ottiene ed è gratificato soltanto se i risultati che ottiene sono funzionali al successo dell'organizzazione di cui è parte.

Il secondo *force multiplier* dell'essere umano è invece quello, strettamente connesso con il primo, della motivazione.

La motivazione scaturisce dalla convinzione, dall'entusiasmo, dalla passione. La motivazione ci consente di fare ciò che mai avremmo creduto di riuscire a fare.

La motivazione ha però anche delle radici razionali e forse sono le più solide, le più affidabili, perché affondano nella ragione piuttosto che nella emozione.

La motivazione ideale dà la forza per combattere. La motivazione razionale (quella del professionista) dà la capacità di vincere.

Come si costruisce dunque nell'uomo la motivazione razionale?

La risposta è semplice ma la soluzione è difficile e faticosa: il conseguimento di un alto grado di professionalità. L'organizzazione militare è una macchina la cui efficienza oggettiva e la cui efficacia ai fini del servizio da rendere alla società sono affidate soprattutto alla professionalità dei protagonisti. Ogni uomo che ne fa parte deve sentirsi ed essere un professionista, perché chiamato a fornire la propria *expertise*, a far muovere correttamente l'ingranaggio di cui è responsabile, del quale conosce perfettamente il funzionamento.

Per impostare il futuro assetto dell'organizzazione scolastico - addestrativa in aderenza agli indicatori emergenti, è in atto la stesura di un progetto per la costituzione di un'Autorità per la Dottrina, le Procedure e l'Addestramento, una sorta di TRADOC italiano, cui farebbe capo anche

il settore della Ricerca Operativa applicata e della Simulazione a supporto delle decisioni e della pianificazione.

Detta Autorità e l'Agenzia da costituire alle sue dipendenze dovranno realizzare il modello di propulsione dell'Esercito. Esse nasceranno per aggregazione ed riorganizzazione di risorse oggi operanti nell'ambito degli Ispettorati delle Armi e delle Scuole.

In particolare, l'Autorità avrebbe il compito di sistematizzare il processo di generazione dei requisiti fondamentali delle forze terrestri - le capacità - nei diversi ambienti operativi e cooperativi.

Il processo, da condurre negli opportuni consessi internazionali, prende avvio con la definizione degli scenari; segue l'elaborazione dei concetti operativi. Si passa quindi alla sperimentazione dei concetti in ambiente addestrativo, virtuale e reale, ed in ambiente operativo, attivando ed alimentando, con quest'ultimo passo, il cosiddetto Ciclo delle Lezioni Apprese.

L'ultima fase del processo, che peraltro ha carattere ciclico continuo ed autocorreggente, consiste nella definizione dei requisiti delle forze riferiti alle sei aree fondamentali di qualificazione della Forza Armata (l'uomo, la dottrina, la *leadership*, i materiali, l'organizzazione delle forze, l'addestramento).

L'Autorità in questione rappresenterebbe inoltre il punto focale di un sistema di verifica e validazione delle capacità e delle unità a premessa della loro omologazione organica e della stessa immissione in operazioni.

□

* Brigadier Generale,
Capo Ufficio Pianificazione dello
Stato Maggiore dell'Esercito

** Tenente Colonnello,
Capo Sezione presso
l'Ufficio Pianificazione dello
Stato Maggiore dell'Esercito

I PACCHETTI DI CAPACITÀ



LA LOGISTICA

di Sauro Baistrocchi *

EVOLUZIONE DEGLI SCENARI OPERATIVI

Il quarantennio di contrapposizione bipolare in Europa ha visto l'Esercito Italiano, come peraltro quelli di gran parte delle Nazioni NATO, impegnato a predisporre una difesa credibile ed efficace contro una minaccia chiaramente definita per provenienza, direzione ed intensità.

Gli eventi dell'ultimo decennio, pur allontanando decisamente la prospettiva di un conflitto su larga scala in Europa occidentale, hanno reso molto più complesso ed instabile il quadro delle relazioni internazionali, favorendo, nel contempo, l'affermarsi delle condizioni geostrategiche per un controllo preventivo ed essenzialmente remoto della conflittualità latente ed effettiva.

Superato il concetto della **difesa statica**, è venuta dunque prendendo forma e consistenza, in seno alle Nazioni Unite ed all'Alleanza Atlantica e nell'ambito della nascente Unione Europea, una **politica comune di sicurezza dinamica**, proiettata essenzialmente al di fuori dei confini nazionali, nelle aree ove insorgano, all'interno di uno Stato o fra Stati, situazioni di crisi politica, sociale od economica suscettibili di spiralizzazione conflittuale e di estensione ai territori limitrofi ovvero in grado di incidere sugli interessi generali di sviluppo economico e di progresso sociale.

In tale quadro, l'impiego delle Forze Armate italiane ed in particolare di quelle terrestri, strumento militare primario delle *Peace Support Operations* (PSO), ha assunto una valenza nuova ben più attiva e dinamica, rispetto agli anni della «guerra fredda».

L'Esercito, dunque, se nel lungo termine resta un produttore di forze addestrate per la dissuasione e la difesa, diviene, sul fronte del controllo multinazionale della conflittualità oltre confine, uno strumento in grado di esprimere

con breve preavviso capacità operative reali, anche di combattimento.

Gli scenari operativi ipotizzabili oggi e per il futuro possono tendenzialmente essere raggruppati in tre principali tipologie di conflittualità:

- conflitto convenzionale tra forze con capacità sostanzialmente paritetiche;
- conflitto asimmetrico tra forze con gradi di capacità vari e diversificati;
- operazioni diverse dalla guerra ed in particolare operazioni di supporto della pace.

Le tipologie indicate, che affondano senza dubbio le loro radici nella realtà odierna, sfumano una nell'altra e si sovrappongono nel tempo e nello spazio. Esse tuttavia manifestano significative caratteristiche generali in comune, alcune delle quali di particolare interesse ai fini del presente lavoro.

È innanzitutto evidente la persistente tendenza alla gestione preventiva e remota delle crisi, con l'impiego di formazioni multinazionali ed interforze di entità relativamente limitata in operazioni al di fuori dei confini nazionali.

Si accentua la asimmetria dei contendenti. L'ambiente operativo tende sempre più ad estendersi, ad includere nuove dimensioni di confronto, ad assumere caratteri di spiccata non linearità. Esso va inoltre progressivamente urbanizzandosi.

Più complesse e dinamiche divengono le interconnessioni e le sovrapposizioni tra i livelli tattico, operativo e strategico, alimentate dai condizionamenti derivanti dall'opinione pubblica e dalla politica, anche con riferimento alla salvaguardia dell'ambiente naturale ed alla possibile esplosione della dimensione umanitaria della conflittualità. I contorni delle competenze e delle responsabilità tendono a sfumare

e ad assumere anch'essi spiccati caratteri di non linearità.

Il singolo combattente è sempre più importante e costoso; tende a configurarsi come piattaforma operativa individuale.

Il ruolo della logistica, sempre più importante per il successo in operazioni, va estendendosi ben al di là dei tradizionali settori di competenza.

IL CONCETTO LOGISTICO DI RIFERIMENTO

Negli ultimi anni la logistica è stata oggetto di un significativo processo di semplificazione e razionalizzazione. Tuttavia, soprattutto a seguito delle più recenti esperienze operative, sono emerse alcune rilevanti carenze riguardo ad una residua gravitazione a Nord-Est della «mentalità» e delle risorse disponibili e ad alcune discontinuità funzionali tra Fascia di Sostegno e Fascia di Aderenza. Lo stesso supporto diretto delle forze ha offerto in qualche caso un rendimento inferiore alle aspettative, a fronte peraltro di una considerevole onerosità complessiva del sistema logistico, mentre è tuttora in corso di revisione la regolamentazione tecnico-amministrativa vigente, troppo complessa ed articolata rispetto alle concrete esigenze dell'azione di comando.

Il **Concetto Logistico di Riferimento**, elaborato nel contesto dei Pacchetti di Capacità ed oggetto specifico del presente articolo, rappresenta il presupposto teorico per una più organica riconfigurazione della logistica della Forza Armata, volta, in prospettiva, non soltanto al superamento delle specifiche carenze rilevate, ma soprattutto alla costruzione di un supporto espressamente modellato sulle esigenze che scaturiscono dagli scenari di impiego delineati, secondo l'approccio per **capacità operative reali progressive** ispiratore dei

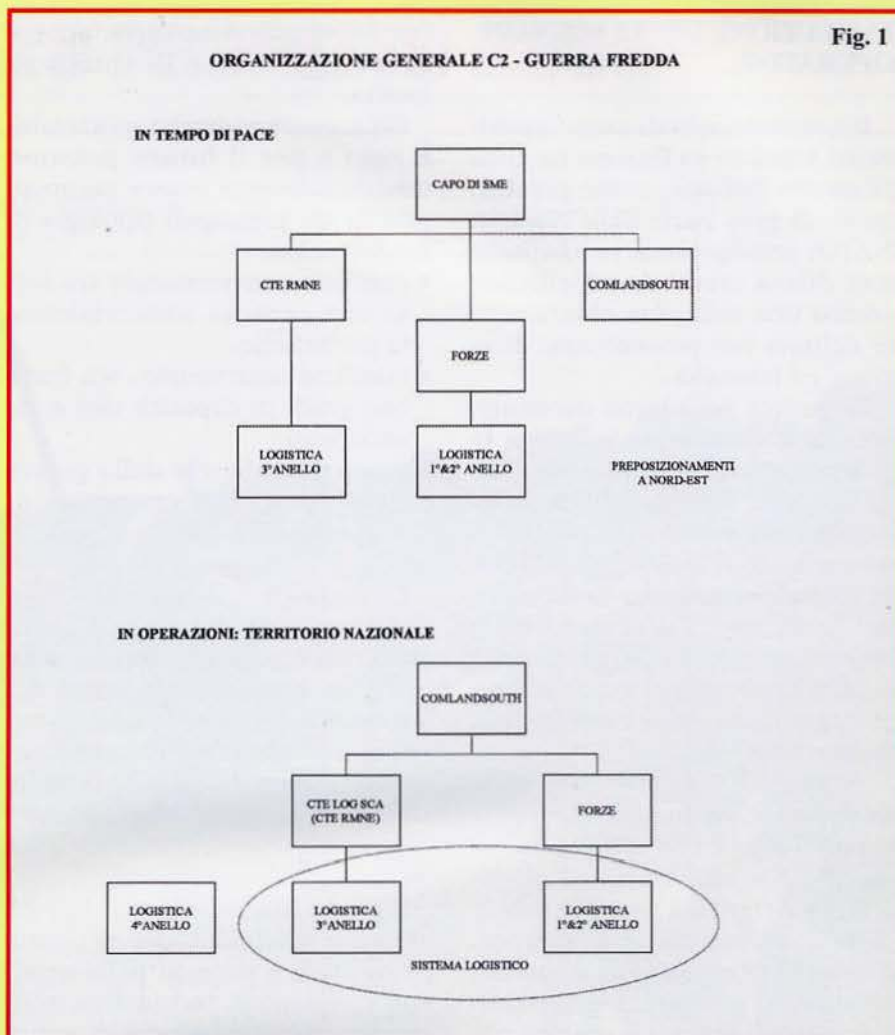
«Pacchetti».

Si tratta, comunque, come la denominazione prescelta indica, di uno schema concettuale di riferimento, del quale sarà necessario verificare appieno la validità e la fattibilità sul piano concreto, prima di tradurne i dettami in provvedimenti ordinativi.

L'idea di fondo che il Concetto sottende consiste nella radicale modifica della gravitazione del supporto, non più ancorato staticamente al territorio nazionale e ad una minaccia predefinita, ma riconfigurato dinamicamente, in termini di mentalità e di capacità, per la proiezione e l'alimentazione di formazioni, anche multinazionali ed interforze, impegnate in operazioni oltre confine.

Anche dal punto di vista organizzativo, l'approccio è fortemente innovativo. Da una logistica di massa basata essenzialmente sulle esigenze potenziali, con onerosi ed inutilizzati ammassamenti (*just in case*) di materiali e capacità, si passa ad un supporto di qualità, fondato sulla determinazione scientifica delle esigenze effettive (tendenzialmente *just in time*), realizzato da organi specializzati secondo una pianificazione/programmazione preventiva ad esecuzione accentrata. L'utente (il Comandante Operativo) è sgravato dalla responsabilità tecnico-amministrativa del supporto stesso: ad esso è conferita tuttavia piena autorità per quanto attiene alla definizione delle esigenze ed al controllo operazioni durante (entro limiti predefiniti) del flusso delle risorse.

Il modello proposto con il Concetto tende in sostanza alla costruzione di uno strumento logistico non solo efficace e flessibile, in quanto strutturato sulle esigenze del Comandante Operativo in Teatro e da questi direttamente controllato, ma anche efficiente in termini di economicità, perché mirato a fornire un determinato rendimento, a fronte di un ri-



schio logistico stimato ed accettato, con l'impiego delle sole risorse necessarie.

Il **Concetto Logistico di Riferimento**, che il presente articolo, per evidenti ragioni di spazio, si limita ad illustrare nelle sue linee essenziali, si incentra su cinque punti cardine, che ne sostengono l'impianto logico ed organizzativo:

- la **Grande Base**;
- l'**Organizzazione di Comando e Controllo ed il Sistema Logistico**;
- la **programmazione delle attività logistiche**;
- la **specializzazione degli organi logistici**;
- la capacità di **integrazione logistica multinazionale**.

Alcuni aspetti organizzativi del

Concetto sono rappresentati nelle Figg. 1 e 2, in termini di raffronto con lo scenario classico del passato, e potranno essere di ausilio generale nella lettura del presente articolo.

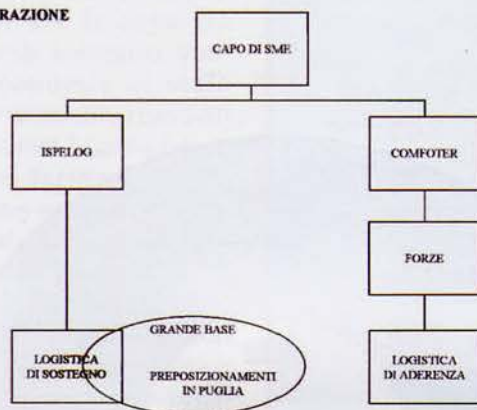
A premessa della trattazione dei punti cardine del Concetto, sono necessarie alcune precisazioni a carattere generale.

La **logistica** è la disciplina che presiede al supporto delle operazioni e delle forze dello strumento militare. Nell'attuale contesto, la logistica va intesa secondo un'accezione più ampia che nel passato, in quanto include settori quali quello della proiezione delle forze, dell'alimentazione del personale, del supporto infrastrutturale, dell'*Host Nation Support* (HNS), della cooperazione ed in-

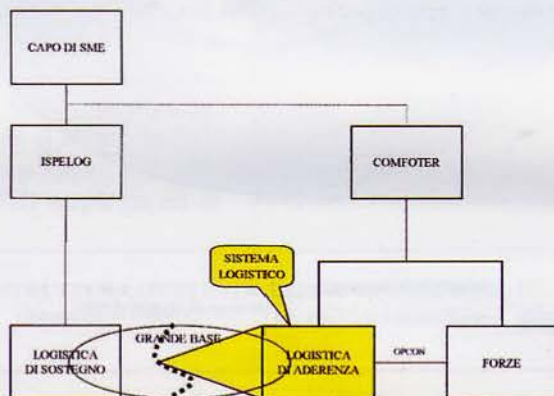
ORGANIZZAZIONE GENERALE C2 - POST GUERRA FREDDA CONCETTO LOGISTICO DI RIFERIMENTO

Fig. 2

FASE PREPARAZIONE



FASE OPERAZIONI: OLTRE CONFINE



concetti e procedure (componente *software*) e di personale, mezzi e risorse (componente *hardware*), generato dalla Organizzazione Logistica e finalizzato a sostenere una particolare missione assegnata allo strumento terrestre o ad una sua aliquota di forze.

Vi è dunque una sola Organizzazione Logistica. Essa è in grado di esprimere più Sistemi Logistici (indicati in Fig. 3 con A e B), di massima uno per ogni scenario di impiego/tipologia di missione (ovvero per ogni gruppo di scenari simili) o grande attività dello strumento.

In tale quadro, la **Logistica di Aderenza** è volta al supporto diretto delle forze, mentre la **Logistica di Sostegno** garantisce il necessario volano di capacità e di risorse in relazione alle esigenze dell'aderenza nel suo complesso.

L'**Organizzazione Logistica** garantisce il supporto logistico dello strumento terrestre nazionale, generando **Sistemi Logistici** in grado di sostenere, a livello di fascia di sostegno e di fascia di aderenza, con efficacia e rischio logistico predeterminati:

- la preparazione dei Comandi e

tegrazione multinazionale.

Corrispondentemente all'allargamento del campo di interesse, deve essere estesa la portata delle attività logistiche «tradizionali», che sono, peraltro, tuttora definibili in termini di approvvigionamenti, rifornimenti, recuperi e sgomberi, mantenimento, attività sanitarie, trasporti ed attività amministrative.

Con **Organizzazione Logistica** si intende invece il complesso organizzato di concetti e procedure (componente *software*) e di personale, mezzi e risorse (componente *hardware*) finalizzato al supporto logistico della preparazione, dell'approntamento e dell'impiego dello strumento terrestre.

Un **Sistema Logistico** è un complesso organizzato specifico di

L'Organizzazione Logistica

Fig. 3



delle unità;

- l'approntamento e la proiezione (sul territorio nazionale ed oltre confine) delle forze;
- l'assolvimento del compito in zona di impiego.

I **Sistemi Logistici** sono finalizzati a sostenere:

- in linea prioritaria, nel breve-medio termine, **operazioni di supporto della pace, anche conflittuali, e di controllo del territorio**;
- nel lungo termine, le esigenze più ampie di **sicurezza e di difesa diretta del Paese**.

LA GRANDE BASE

Le Figg. 4 e 5 mostrano il modello della **Grande Base** rispettivamente in situazione di normalità (nessuna operazione è in corso) e quando è attivato un Sistema Logistico.

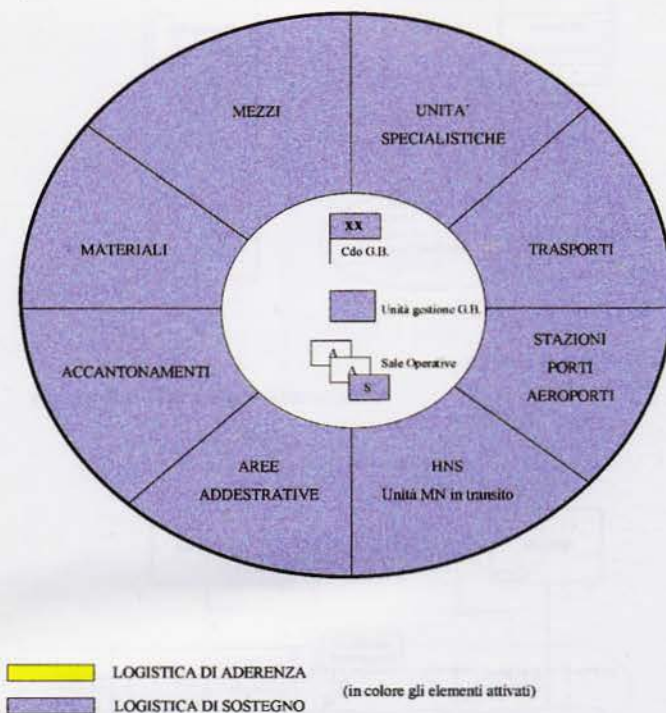
La Grande Base (G.B.) è una struttura logistica complessa della Fascia di Sostegno, dislocata sul territorio nazionale. Essa configura il modello di riorganizzazione delle risorse logistiche disponibili ed è destinata a sostenere la proiezione oltre confine delle Forze e la loro alimentazione in operazioni di supporto della pace, di gestione di crisi ed eventualmente conflittuali, garantendo altresì la necessaria interfaccia *hardware* e *software* tra la Logistica di Sostegno sul territorio nazionale e la Logistica di Aderenza in Zona d'Operazioni.

La Grande Base è articolata su:

- un **Comando G.B.** a livello divisionale;
- una **Sala Operativa della Logistica di Sostegno (SOSTLOG)** e 1-2 (1) **Sale Operative della Logistica di Aderenza (ADERLOG)**;
- un **complesso di risorse** per il lancio ed il sostegno delle operazioni;
- un'**unità di gestione G. B.**, preposta al governo delle risorse.

STRUTTURA GENERALE DELLA GRANDE BASE
NESSUN SISTEMA LOGISTICO E' ATTIVATO

Fig. 4



La Grande Base è un modello flessibile, capace di sostenere l'ampia gamma di soluzioni organizzative concrete comprese tra i seguenti due estremi:

- estremo inferiore = G.B. virtuale: si tratta della configurazione minima dal punto di vista fisico. La G.B. consiste fisicamente del solo Comando e delle Sale Operative. Le unità di gestione e le risorse sono distribuite sul territorio anche a grande distanza, ma il loro controllo è accentrato a SOSTLOG;
- estremo superiore = Grande base fisica: è questa la configurazione massima dal punto di vista fisico. Tutte le risorse, incluse quelle di tipo infrastrutturale (2), sono fisicamente comprese in una grande struttura logistica unitaria.

Tutte le soluzioni organizzative

comprese tra i due estremi consentono di risolvere il problema logistico, ovviamente con livelli differenziati di efficacia (capacità) e di efficienza (costi): minima efficacia e massimi costi per la Grande Base virtuale, massima efficacia e minimi costi per la Grande Base fisica.

L'idea della Grande Base scaturisce dalle seguenti principali argomentazioni:

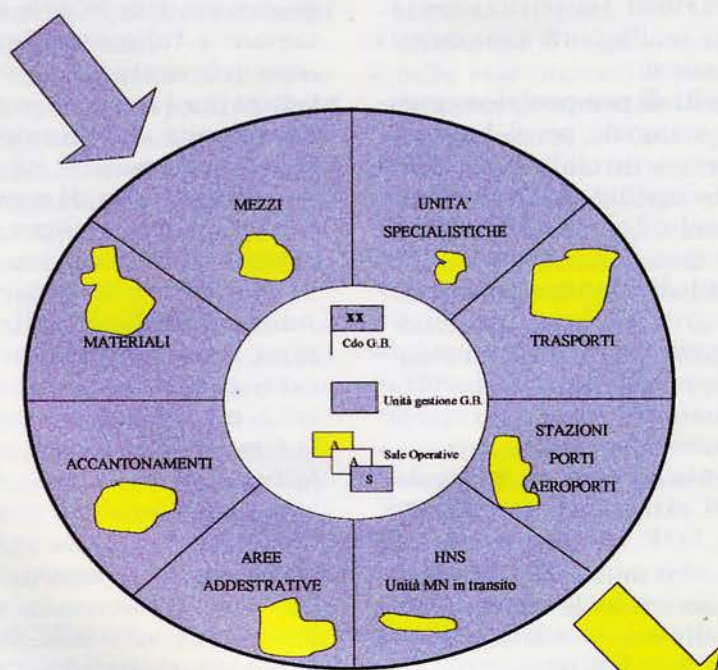
- la gravitazione delle FOP è a Sud-Est/Sud, verso i Balcani, il Medio Oriente, l'Africa Settentrionale (area geostrategica di prevalente interesse nazionale); d'altra parte, le operazioni di controllo del territorio si svolgono prevalentemente nel Mezzogiorno d'Italia. Il centro di gravità della logistica di sostegno è dunque inequivocabilmente a Sud, preferibilmente nelle Puglie;

- l'aver individuato un preciso ed affidabile centro di gravità offre la grande opportunità di accentrare/concentrare le capacità della logistica di sostegno, conseguendo economie di scala potenzialmente molto rilevanti per tutte le attività logistiche;
- in particolare, ferma restando la distribuzione su tutto il territorio nazionale delle forze, incluso il supporto di aderenza, le scorte a tutti i livelli possono essere in parte smaltite e non rinnovate, in parte concentrate in pochi **depositi di pre-posizionamento** (3);
- inoltre, per quel che riguarda i mezzi ed i sistemi d'arma, è possibile procedere ad una revisione riduttiva degli organici delle unità per il controllo del territorio (4). Ma, soprattutto, mezzi e sistemi d'arma in numero adeguato a specifiche **opzioni standard di impiego** ed al



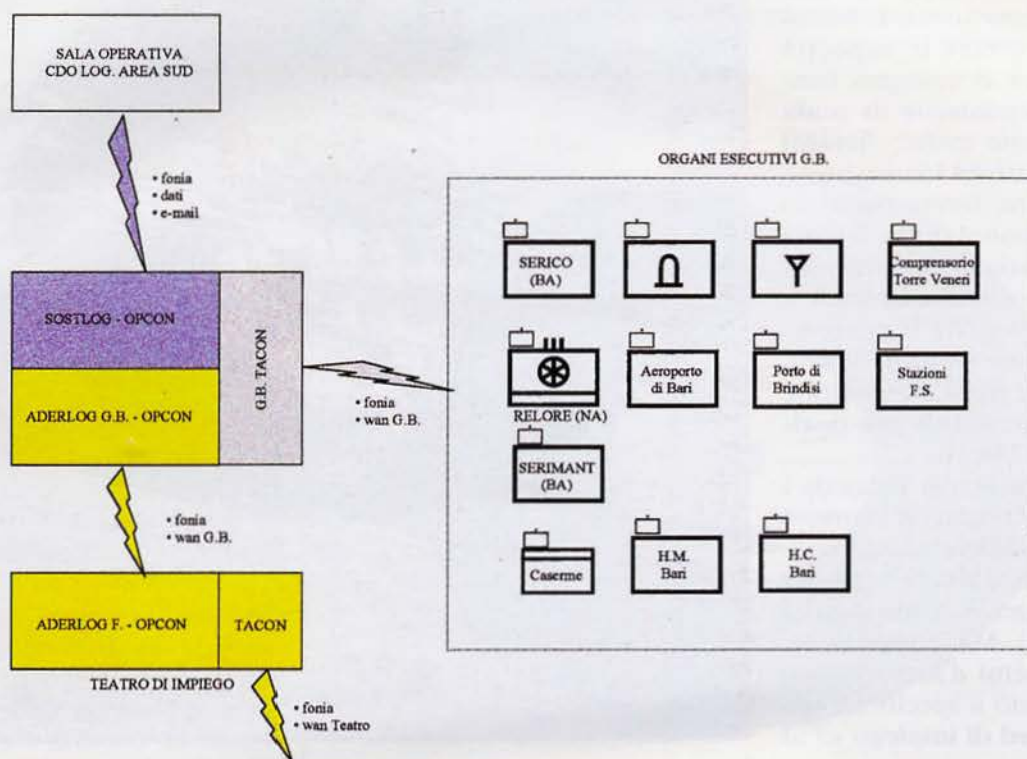
STRUTTURA GENERALE DELLA GRANDE BASE
Operazione in corso: ATTIVATO UN SISTEMA LOGISTICO

Fig. 5



controllo del territorio possono essere concentrati in pochi **parchi di pre-posizionamento** (sul modello di Camp Darby), opportunamente dislocati;

- i punti di uscita delle forze debbono essere scelti ed attrezzati (anche dal punto di vista delle formalità burocratiche) preventivamente (ossia una volta per tutte). Un porto, un aeroporto e 1-2 stazioni ferroviarie (nell'area Bari/Brindisi) sono sufficienti. Infatti:
- disporre di più punti di uscita non ha senso, considerato che il collo di bottiglia per l'inserimento delle forze in Teatro è costituito dai punti di ingresso nello stesso e non da quelli di uscita dall'Italia;
- se il Teatro di impiego è **locale** (all'interno dell'area geostrategica già indicata), allora i punti di uscita pugliesi sono i migliori. Se il Teatro di impiego è **remoto**, che il porto di imbarco sia Bari o Genova non fa molta differenza, fermo restando che ali-



quote di personale, se necessario, possono essere imbarcate in qualsiasi aeroporto;

- se il Teatro fosse nell'Est europeo (movimento per ferrovia), i materiali potrebbero comunque essere caricati sui carri da banchine attrezzate, a ridosso dei **parchi e depositi di preposizionamento**.

In ogni caso, la definizione e l'organizzazione permanente dei punti di uscita costituiscono punti qualificanti per l'impostazione dello strumento logistico.

Per quanto detto, la **Grande Base** dovrebbe essere preferibilmente localizzata nelle Puglie. In Fig. 6 è rappresentato un possibile prototipo sperimentale, peraltro del tutto indicativo, di tale ipotesi.

Ad essa dovrebbero essere assegnate/allocate le seguenti principali **risorse**, commisurate alle opzioni *standard* di impiego:

- **parchi di pre-posizionamento**

di mezzi e sistemi d'arma, per il condizionamento iniziale delle FOP e l'alimentazione delle operazioni (sostituzione di mezzi inefficienti sgomberati dal Teatro);

- **depositi di pre-posizionamento** di materiali, per il condizionamento iniziale delle FOP (conferimento dell'autonomia di base) e l'alimentazione delle operazioni (rifornimenti);
- **organi di mantenimento** del Sostegno, incluse ditte civili convenzionate, per il mantenimento in efficienza dei parchi e dei materiali e la riparazione dei mezzi sgomberati;
- **accantonamenti e attendamenti attrezzati**, per la sosta delle FOP, incluse eventuali unità non nazionali (attività di *Host Nation Support* sul territorio italiano), in attesa dell'immissione in Teatro;
- **aree addestrative e poligoni**, per le attività di preparazione e di amalgama delle FOP;
- **stazioni ferroviarie, porti ed ae-**

roporti e relative unità per la gestione degli scali, ossia i punti di uscita da utilizzare per la proiezione delle FOP, la loro rotazione e l'alimentazione logistica delle operazioni;

- **vettori per i trasporti**, sotto forma di unità specificamente assegnate (autoveicoli, elicotteri) ovvero di **crediti di movimento** (aerei e navi, militari e commerciali), per la movimentazione delle forze e dei materiali;
- **unità specialistiche** (trasmissioni, mantenimento, genio, sanità, controllo del traffico, ecc.), per il funzionamento della Grande Base stessa, per l'effettuazione delle ricognizioni logistiche (concorso specializzato) e per la proiezione in Teatro di **teams a contatto**.

In ottemperanza alle direttive permanenti e contingenti emanate dai Comandanti responsabili (ISPELOG, COMFOTER, COMFOP), per le rispettive aree di competenza, la Grande Base



dovrebbe:

- configurare i parchi mezzi e materiali secondo le opzioni standard e pre-condizionarli per la proiezione;
- pianificare ed effettuare, unitamente ai nuclei operativi delle FOP, le ricognizioni preliminari in Teatro, fornendo in particolare concorso specializzato, anche per quanto attiene alla negoziazione di MoU e di accordi tecnico-logistici;
- garantire il mantenimento a livello ed in efficienza dei parchi in consegna, perfezionandone la composizione ed articolazione in rapporto al verificarsi di ogni specifica contingenza operativa ed agli esiti delle relative ricognizioni preliminari;
- programmare e monitorizzare il trasferimento delle FOP dalle sedi stanziali alla Grande Base, concorrendo eventualmente all'organizzazione ed alla esecuzione del movimento;
- garantire il pieno supporto (accoglimento, logistica, accanto-

namenti, aree addestrative) alle FOP in sosta ed alle eventuali unità non nazionali in transito (HNS);

- effettuare il condizionamento delle FOP, incluso il passaggio di carico di materiali e mezzi al consegnatario del Contingente;
- effettuare il caricamento delle varie aliquote di forze e materiali sui vettori e proiettarle in Teatro, per l'inserimento iniziale e le successive rotazioni periodiche;
- garantire il supporto logistico dell'operazione in atto per tutto il suo sviluppo;
- predisporre ed attuare i movimenti per il ritiro delle FOP dal Teatro.

La Grande Base avrebbe, in un primo tempo, carattere essenzialmente «virtuale», essendo realizzata attraverso l'accentramento del controllo di risorse e capacità distribuite su una vasta area dell'Italia meridionale. Successivamente potrebbe configurarsi an-

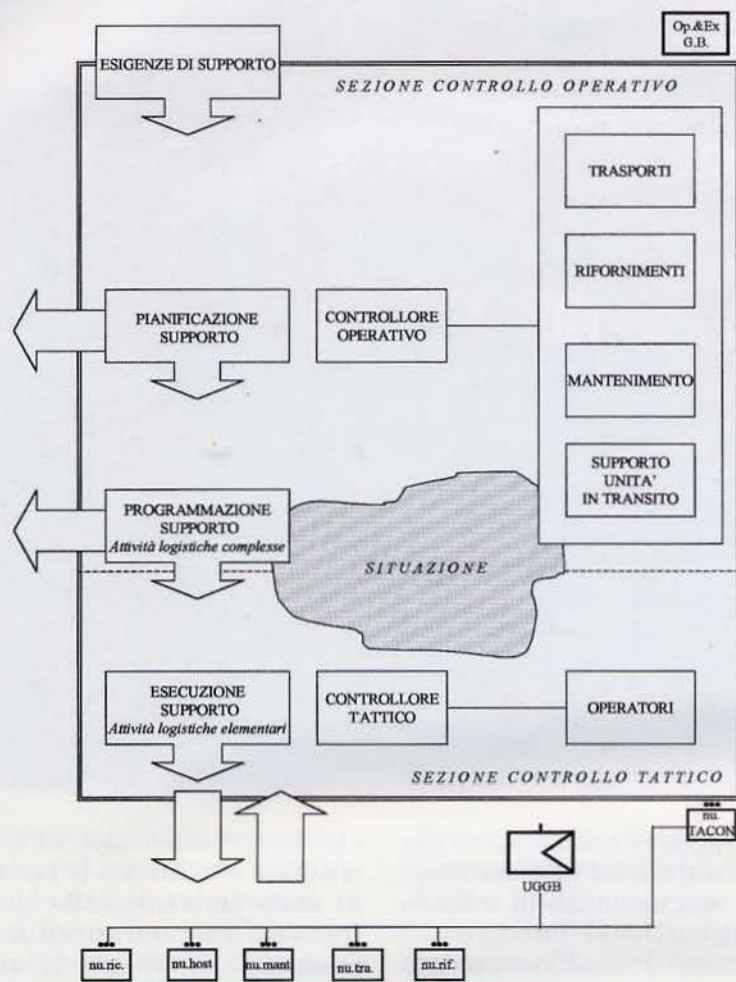
che in termini fisici, al fine di sfruttare al massimo le economie di scala derivanti dalla concentrazione delle infrastrutture, dei materiali e dei mezzi e di ottimizzare il rendimento delle unità di supporto.

L'ORGANIZZAZIONE DI COMANDO E CONTROLLO

Il secondo punto fermo del concetto consiste nell'**Organizzazione di Comando e Controllo**, che costituisce la vera essenza dei meccanismi di funzionamento della Grande Base e della Logistica di Aderenza in Zona d'Operazioni e consente l'accentramento del controllo e della gestione di risorse e capacità ed una razionale **Programmazione delle Attività Logistiche**, incentrata sulla responsabilità logistica del Comando sovraordinato (il *mounting HeadQuarter*), in un'accezione innovativa del principio della logistica a domicilio, e sullo svilup-

SCHEMA DI FUNZIONAMENTO DI SOSTLOG

Fig. 7



po di interventi essenzialmente preventivi.

L'organizzazione C2, incentrata sulle Sale Operative, integra la Grande Base, ossia lo strumento della Logistica di Sostegno, con il Sistema Logistico dell'operazione, corrispondente all'opzione standard di impiego, vale a dire con l'espressione *mission tailored* della Logistica di Aderenza.

Quando viene lanciata una specifica operazione, sono attivate le risorse precondizionate corrispondenti all'opzione interessata ed una **Sala Operativa dell'Aderenza** (ADERLOG), che inizia a funzionare fisicamente affiancata alla **Sala Operativa del Sostegno** (SOSTLOG), che invece è permanentemente attivata. In Fig.7 è riportato, a titolo indicativo, lo

schema di funzionamento di SOSTLOG.

Le risorse attivate, che, come accennato, comprendono non solo quelle per il condizionamento delle FOP, ma anche quelle necessarie per il suo sostegno dalla Grande Base, sono allocate immediatamente ad ADERLOG (ossia alla Logistica di Aderenza) e costantemente mantenute a livello od adeguate, a seconda delle esigenze, da SOSTLOG. Dall'attivazione, ADERLOG è dunque in grado, dall'interno della stessa Grande Base del Sostegno, di disporre l'alimentazione dell'operazione in Teatro.

È in questi termini che deve essere intesa la generazione del **Sistema Logistico relativo all'opzione operativa** in atto, nel cui am-

bito, successivamente, sarà attivata la Logistica di Aderenza.

La Grande Base, integrando strettamente nella sua struttura il Sostegno e l'Aderenza, garantisce così l'unitarietà del Sistema Logistico ed elimina ogni potenziale frattura o discontinuità fra le due Fasce.

Il principio di funzionamento delle Sale Operative, SOSTLOG e ADERLOG, costituisce il carattere fondamentale dell'organizzazione C2, in quanto dette Sale esercitano il controllo centralizzato dell'intera logistica di supporto all'operazione.

SOSTLOG e ADERLOG sono affiancate e fisicamente identiche (medesimi *software* e *hardware*) e dunque intercambiabili, previa riconfigurazione *software*. Sono attivate rispettivamente dagli *staff* del Comando della Grande Base e di un Comando Logistico dell'Aderenza, indicato come COMLOG e generato dal COMFOTER o dal COMFOP, a seconda dell'opzione.

Le Sale si articolano su una **sezione controllo operativo**, diretta dal **controllore operativo**, ed una **sezione controllo tattico**, diretta dal **controllore tattico**, che si avvalgono, peraltro conducendo elaborazioni specifiche per le rispettive funzioni, della medesima base di dati di situazione. Quest'ultima riproduce, tra l'altro, l'**immagine logistica del momento**.

Il Controllore Operativo riceve gli ordini ed elabora al computer la pianificazione delle attività logistiche complesse, avvalendosi della base di dati di situazione per allocare le risorse e coordinarne il programma di impiego. Se necessario, è in grado di trasmettere, anche su supporto cartaceo la pianificazione ai Comandi ed Enti interessati. Egli tuttavia non è abilitato a modificare i dati di situazione, ossia utilizza l'**immagine logistica del momento**, ma non può direttamente intervenire su di essa.

Il Controllore Tattico riceve sul

proprio *display* la pianificazione elaborata e procede alla sua esecuzione al computer, secondo le modalità da essa fissate, impegnando direttamente le risorse necessarie e controllando costantemente lo sviluppo delle attività attraverso l'**Unità di Gestione della Grande Base**, che le conduce fisicamente. Egli è in grado di modificare l'immagine logistica in due momenti principali: quando impegna le risorse e quando l'attività viene completata.

L'Unità di Gestione Grande Base (UGGB) non è una formazione organica, ma è costituita da varie componenti unitarie, una per ogni settore di capacità/risorse omogenee. A ciascuna componente è preposto un **Addetto di Settore**.

In sostanza, il Controllore Tattico:

- scompone ogni attività logistica in componenti elementari, ciascuna corrispondente alle diverse tipologie di risorse interessate all'attività;
- ne autorizza l'esecuzione trasferendo, per via informatica, l'ordine agli **Addetti alle Risorse** (5). In tal modo, egli modifica l'immagine logistica del momento, in quanto impegna determinate risorse, che diventano non disponibili per altri impieghi;
- ricevuta la conferma del completamento dell'attività, autorizza l'aggiornamento della situazione e libera le risorse impegnate, che tornano ad essere disponibili per l'impiego in successive attività, al proprio livello, secondo la Programmazione prevista, od a livello del Controllore Operativo per l'ulteriore Pianificazione/Programmazione.

Il meccanismo illustrato, applicato sia nell'ambito della Grande Base sia in Teatro, garantisce i seguenti principali vantaggi:

- immediata verifica di fattibilità di un'attività logistica program-

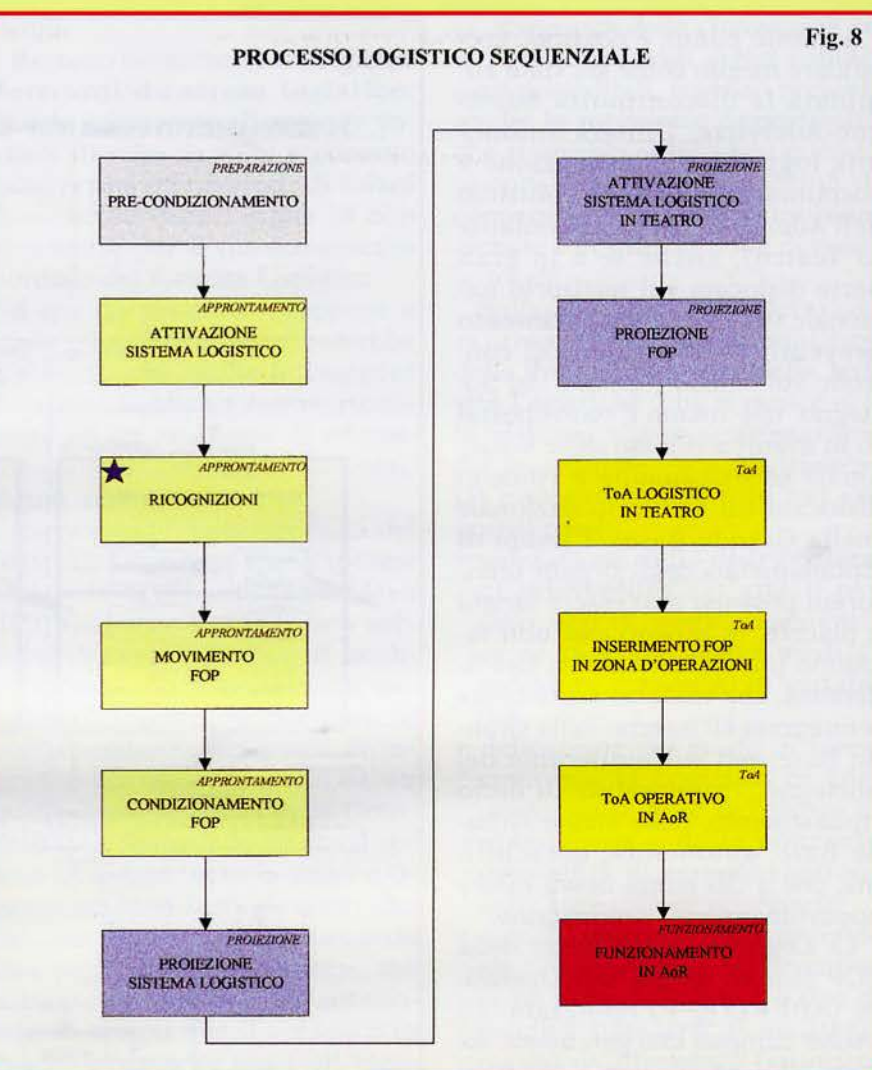


Fig. 8

mata o imprevista;

- inoltro tempestivo e a ragion veduta di richieste di intervento ed immediata allocazione delle risorse necessarie, tra la Fascia di Sostegno e quella di Aderenza e nell'ambito della Fascia di Aderenza. In concreto, è garantita un'interazione diretta, in tempo reale, tra Sostegno ed Aderenza;
- ottimizzazione dell'impiego delle risorse disponibili;
- aggiornamento e controllo della situazione logistica senza soluzione di continuità;
- coordinamento diretto e costante delle componenti elementari nell'ambito di un'attività e delle attività nell'ambito di un'attività complessa;
- in caso di eventi imprevisti,

feedback immediati al Controllore Tattico, per l'intervento correttivo sull'attività in corso, od al Controllore Operativo, per la modifica della pianificazione;

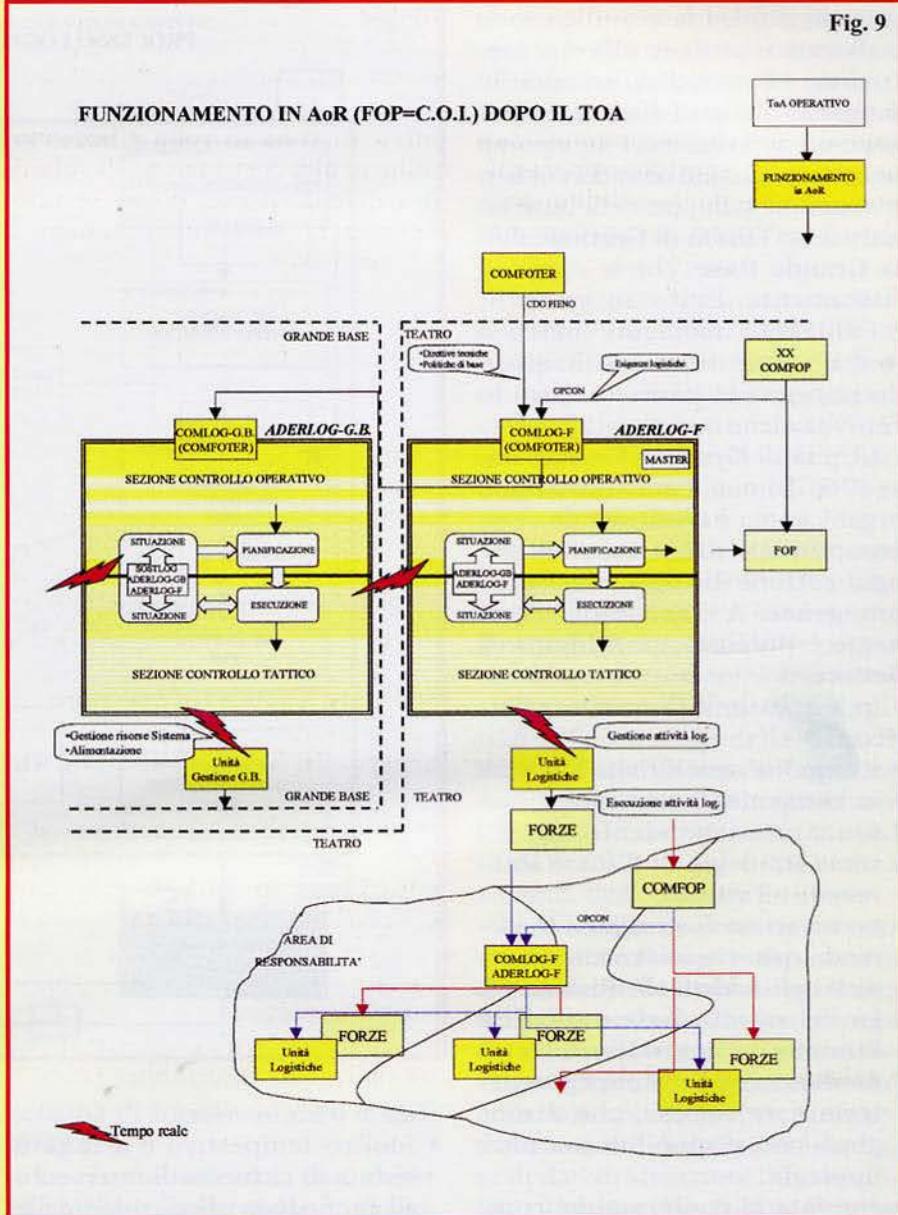
- semplificazione e standardizzazione (anche informatica) delle procedure logistiche, pur nel quadro di un'elevata flessibilità del sistema sia in fase di pianificazione sia in fase di condotta;
- semplicità esecutiva delle singole componenti di un'attività anche molto complessa per gli Addetti alle Risorse.

Nella Fig.8 è riportata la sequenza delle principali fasi in cui si articola il processo logistico in caso di operazioni oltre confine.

A questo punto, è possibile specificare meglio come sia stata eliminata la discontinuità Sostegno-Aderenza. L'intera autonomia logistica dell'operazione è costantemente sotto il controllo dell'Aderenza (del Comandante in Teatro), anche se è in gran parte dislocata sul territorio nazionale (6). Con il **trasferimento preventivo** all'Aderenza del controllo sul volano logistico del Sostegno, tale volano è stato spostato in avanti a ridosso delle Forze, anche se fisicamente è rimasto dislocato sul territorio nazionale (nella Grande Base). I tempi di ripianamento degli organi territoriali possono così essere lunghi a piacere, in quanto essi non incidono più sull'autonomia dell'Aderenza, che viene costantemente reintegrata all'interno della Grande Base, ma sull'autonomia del Sostegno, responsabile di detto ripianamento, nella stessa Grande Base; autonomia, quest'ultima, che a tali tempi dovrà essere opportunamente commisurata.

La Logistica di Aderenza della FOP dispone di una Sala Operativa (ADERLOG-F) realizzata su *shelter* campali che garantisce sostanzialmente le stesse funzioni di ADERLOG Grande Base, con la quale opera in stretta integrazione. Attraverso ADERLOG-F, che in operazioni assume il ruolo di *master*, il Comandante in Teatro controlla l'intero Sistema Logistico di supporto alle proprie forze.

Lo **Strumento Logistico di ADERLOG-F**, la vera e propria Logistica di Aderenza, è costituito da moduli di intervento capaci di determinate prestazioni standard (**grado di intervento**), inquadrati ordinativamente per **attività logistica** (ad esempio più moduli standard di mantenimento costituiscono un'**unità mantenimento**). Per l'impiego, detti moduli sono aggregati in complessi mono o pluri-attività, quantitativamente e qualitativamente commisurati alle specifi-



che esigenze da soddisfare, ed eseguono attività standardizzate secondo un programma sequenziale predefinito sotto la guida del controllore tattico di ADERLOG-F.

Gli **utenti operativi**, ossia le entità da considerare per il supporto di aderenza, sono i Reggimenti o le unità ad essi assimilabili (7) (Reggimenti equivalenti), mono o pluriarma, nella configurazione tattica assunta sul terreno per la specifica operazione.

In Fig.9 è rappresentato lo schema di funzionamento nell'*Area of Responsibility*.

LA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ LOGISTICHE (8)

Se il volano logistico (capacità e risorse) è stato calcolato bene, questo sarà destinato, entro un certo periodo di tempo (autonomia) ad essere «consumato» dagli utenti operativi, che soddisferanno così le proprie esigenze di mantenimento dell'operatività per quel dato periodo.

Dunque, dovendo il volano giungere in ogni caso all'utente finale per il consumo, ogni sua sosta intermedia o finale (scorte ai diversi livelli ordinativi, com-

preso il consumatore) rappresenta un difetto di sincronizzazione del Sistema Logistico e comporta costi aggiuntivi (immobilizzo di capitali, stoccaggio, manutenzione, carico e scarico, appesantimento ai fini della mobilità, ecc.) e perdite di efficienza per quanto concerne il rendimento in termini di supporto fornito.

Il punto è meno banale di quanto possa apparire. Consente infatti di comprendere che la **leva** principale sulla quale è necessario agire per ottimizzare il funzionamento del Sistema è la **sincronizzazione degli interventi del Sistema Logistico** con le esigenze di mantenimento dell'operatività degli utenti.

D'altra parte il mantenimento dell'operatività implica il soddisfacimento di:

- **esigenze pienamente prevedibili:** quelle relative ai consumi, escluse le parti di ricambio;
- **esigenze riconducibili alla piena prevedibilità:** quelle relative agli interventi di riparazione, che possono essere ricondotti alla fattispecie dei consumi, trasformando gli interventi stessi da correttivi in preventivi (9);
- **esigenze derivanti da stress logistico** (interruzione del flusso, eventi conflittuali, ecc.).

Per quel che riguarda i primi due blocchi di esigenze, se i moduli di mantenimento dell'Aderenza sono commisurati, in termini di capacità di lavoro, agli interventi preventivi da effettuare (e quindi non vi sono ridondanze o deficienze in tale settore), l'ottimizzazione della logistica può essere ridotta ad un problema di sincronizzazione di rifornimenti preventivi, risolto a priori, in quanto essi sono perfettamente programmabili perché derivanti da esigenze perfettamente prevedibili. Allora le capacità necessarie per i trasporti sono perfettamente calcolabili e dunque il problema è risolto in termini di otti-

malità.

Restano ovviamente le **esigenze derivanti da stress logistico**. Queste vanno specificamente valutate di volta in volta e possono indurre alla costituzione di volani di capacità/risorse, di per sé non necessarie per il funzionamento normale del Sistema Logistico.

A questo proposito, seppure a titolo esemplificativo, si potrebbe sostenere che anche le esigenze da stress debbano essere ricondotte ad un problema di rifornimenti, questa volta non preventivi, ma urgenti.

Riconsiderando la struttura del Sistema Logistico e nell'ipotesi (del tutto accettabile) che l'Area di Transito non costituisca sorgente di stress (10), non vi sarebbe intanto alcun vantaggio a posizionare il volano in questione in corrispondenza dei punti di ingresso (in Teatro) anziché su quelli di uscita (ossia nella Grande Base). Spingendo invece il volano in avanti verso la Zona d'Operazioni, con tutti gli oneri che ciò comporta, i rischi da stress da una parte si ridurrebbero, ma soltanto in rapporto all'autonomia di tempo che il volano è in grado di conferire alla FOP, mentre dall'altra crescerebbero considerevolmente in relazione alla maggiore vulnerabilità delle risorse.

In ogni caso, esaurita l'autonomia «statica» preposizionata in Zona d'Operazioni e permanendo lo stress, il problema si riproporrebbe.

Ciò che si vuole sostenere è non solo che tanto più rapidi possono essere resi i rifornimenti urgenti dalla Grande Base, tanta minore autonomia per rischio da stress dovrà essere conferita all'Aderenza, ma soprattutto che proprio nella capacità di rifornimento urgente del Sistema Logistico può consistere la vera soluzione del problema.

Ovviamente una soluzione appropriata per il rischio logistico deve essere studiata volta per vol-

ta, a seconda delle circostanze ed in particolare degli eventi conflittuali prevedibili, tenendo presenti anche le numerose opportunità che si aprono al riguardo quando si considerano le possibilità di cooperazione in ambito multinazionale e di utilizzazione di risorse locali.

Sulla base delle considerazioni espresse, lo sviluppo analitico della **Programmazione delle Attività Logistiche** (che si riduce nella sostanza alla programmazione del mantenimento e dei trasporti) può essere definito nei seguenti passi:

- valutazione della distribuzione di probabilità dei guasti per ogni tipo di mezzo o sistema: se ne ricavano valori medi di incidenza e margini di variabilità;
- definizione del grado di intervento per la Logistica di Aderenza: sulla base dei tempi di esecuzione e delle concrete possibilità di campalizzazione delle attrezzature necessarie;
- calcolo delle capacità necessarie per gli interventi preventivi: se ne ricavano numero e tipo di moduli standard di mantenimento da impiegare (strumento), esigenze di sgombero di mezzi inefficienti sulla Grande Base (trasporti) e, se esigenze tattiche lo richiedono, aliquota di mezzi volano per ogni linea di materiali;
- definizione della programmazione delle attività di mantenimento: costituisce il primo risultato dello sviluppo e consente di calcolare le esigenze dei trasporti per il rifornimento dei ricambi;
- calcolo delle esigenze di rifornimento complessive: consente di definire, tenuto conto dei risultati dei passi precedenti:
 - lo strumento logistico di Aderenza = moduli mantenimento + moduli trasporti;
 - la Programmazione delle Attività di Trasporto = rifornimenti + ricambi + sgomberi.

LA SPECIALIZZAZIONE DEGLI ORGANI LOGISTICI

Dal **concetto logistico di riferimento** delineato emerge con evidenza il ruolo di primo piano assolto dalla **Specializzazione degli Organi**, sia dal punto di vista organizzativo sia da quello delle prestazioni che il Sistema Logistico è in concreto chiamato a fornire.

La **Specializzazione degli Organi Logistici** rappresenta, nel contempo, presupposto ed obiettivo del concetto. La complessità dell'organizzazione di supporto ed i costi del suo spiegamento impongono infatti una accentuata professionalizzazione di uomini ed unità destinati al funzionamento della logistica a tutti i livelli. Sulla conoscenza tecnica degli organi specializzati va tuttavia previsto il costante e robusto innesto del contributo di esperienze concrete che proviene dalle attività operative.

Più in particolare, il **requisito di specializzazione** nella logistica, che riflette molti degli aspetti concreti connessi con l'applicazione del **criterio dell'apprendimento**, va perseguito innanzitutto negli Organi Esecutivi.

I **moduli standard** sono costituiti da *teams* permanenti, le cui capacità di intervento sono costruite e migliorate attraverso: uno specifico *iter* formativo per i singoli componenti; l'addestramento individuale e di *teams*, sviluppato anche in termini di competitività fra *teams*; l'impiego di procedure di intervento standardizzate (incluso il *layout* delle attrezzature), perfezionate in primo luogo sulla base del contributo (da incentivare) degli operatori; l'esperienza di intervento in operazioni; la redazione di relazioni post-attività e l'organizzazione di seminari; il costante aggiornamento tecnico.

Le **unità specializzate per attività** sono costituite, ordinativamente (11) ed ai fini dell'impiego

(articolazione in operazioni), da più moduli standard. Si tratta sostanzialmente di **unità mantenimento** e di **unità trasporti**, oltre naturalmente agli **organi sanitari**, la cui configurazione è già per attività.

D'altra parte, le soluzioni individuate riguardo alla **organizzazione C2** ed alla **programmazione per interventi preventivi** hanno il loro punto di forza, per quanto concerne le effettive possibilità di realizzazione, proprio nella accentuata specializzazione degli Organi Logistici.

Lungo il filone della professionalizzazione/specializzazione della logistica viene inoltre sostanzialmente garantita la presenza negli organici delle unità a tutti i livelli di personale dei Corpi Tecnici e Logistici, anche al fine di assicurare un adeguato supporto ai Comandanti, svincolandoli dalla esecuzione delle attività tecnico-amministrativo-contabili di gestione.

In sostanza, la specializzazione è una delle leve più potenti per innalzare il rendimento dei Sistemi Logistici, in quanto esalta direttamente le prestazioni a livello tecnico e quelle funzionali della struttura organizzativa, mentre, nel contempo ne abbatte indirettamente i costi. Concorre, inoltre, sul piano dell'azione di comando a tutti i livelli, ad assicurare ai Comandanti il supporto tecnico-amministrativo necessario perché questi possano concentrare attenzione e capacità nell'assolvimento dei compiti operativi istituzionali.

INTEGRAZIONE LOGISTICA MULTINAZIONALE

In prospettiva, una potenzialità di grande rilievo del **concetto logistico** elaborato è quella di porre in grado la Forza Armata di assumere nei confronti delle altre Nazioni partecipanti ad un'operazione multinazionale, il ruolo di

Lead Nation per la gestione delle attività logistiche di supporto. Tale promettente direttrice di sviluppo è suggerita dalla piena compatibilità del concetto con la dottrina logistica NATO, dalla prevista ubicazione della Grande Base e dalle possibilità concrete che offrono, anche in un contesto operativo multinazionale, le specifiche modalità di gestione (delle capacità e delle risorse logistiche) individuate nel quadro della nuova organizzazione di comando e controllo.

Qualora le verifiche in corso al riguardo confermassero tale possibilità, il **Comando di Gestione della Logistica Multinazionale** potrebbe costituire di per sé un pacchetto di capacità compiuto della Forza Armata, di valenza del tutto peculiare, non solo tecnico-militare.

CONCLUSIONI

Si è detto che il Concetto Logistico di Riferimento non è un punto di arrivo, ma un punto di partenza. Sarebbe pertanto contraddittorio riassumerne, in sede di conclusioni, i contorni, peraltro in fase di continuo e progressivo sviluppo.

È piuttosto il caso di tratteggiare qualche orientamento o possibile riflesso del concetto stesso sul resto dell'Organizzazione Logistica, della quale poco o nulla, per la verità, si è scritto nel presente articolo.

È chiaro innanzitutto – e molto è stato già fatto in questo senso – che il supporto sul territorio nazionale è garantito da un numero ridotto di formazioni logistiche della Fascia di Sostegno, accorpate in enti polifunzionali ed in poli specializzati con competenza areale, integrati attraverso un sistema di Comando e Controllo totalmente informatizzato.

Per quel che concerne le **capacità logistiche** da conferire alle Forze Operative, resterebbero,



pur se sostanzialmente riorganizzate, le risorse oggi tipiche del reggimento, mentre cambiamenti significativi potrebbero intervenire ai livelli superiori. La Brigata perderebbe gli organi logistici esecutivi di cui dispone (battaglione logistico e reparto di sanità), che verrebbero accentrati, previa riorganizzazione in senso specialistico (battaglioni mantenimento, battaglioni trasporti, ecc.), a livello Comando Operativo Intermedio.

Il disegno della futura logistica in operazioni, che qui merita un seppure sommario cenno specifico, rifletterà presumibilmente i lineamenti delle operazioni non lineari e sarà caratterizzato da flessibilità e da dinamicità molto elevate.

I suoi punti maggiormente qualificanti potrebbero essere:

- la trasparenza e la visibilità delle capacità e delle risorse logistiche disponibili e di quelle necessarie, dalla Madrepatria alle

zone di ingaggio, presupposti per il massimo rendimento del supporto;

- la superiorità della mobilità tattica su quella logistica e quindi la necessità di svincolare l'azione dei complessi di forze dall'onere e dall'attrito derivanti dal trascinarsi del proprio supporto;
- la pianificazione dinamica di *meeting points* tra forze e relativi supporti in «isole di ricondizionamento», mutevoli e flessibili a seconda della situazione in atto, ove si svolgono con attrezzature campali le attività di rifornimento, sostituzione di mezzi inefficienti, riconfigurazione delle forze, ecc.;
- il controllo centralizzato in rete chiusa ed in tempo reale delle «isole», ove sono localizzate le disponibilità, e delle forze, ove sono localizzate le esigenze, entrambe in continuo movimento ed entrambe reciprocamente e costantemente trasparenti, per

poter programmare «strada facendo» la dislocazione del *meeting point* e le attività da condurre in esso con automatismo ed efficienza, al momento di un incontro, che, per non trasformarsi in occasione di vulnerabilità, dovrà necessariamente essere «fugace e segreto».



* Tenente Colonnello,
Capo Sezione presso l'Ufficio
Pianificazione dello
Stato Maggiore dell'Esercito

NOTE

(1) Corrispondentemente potranno essere condotte 1 o 2 operazioni contemporanee.

(2) Laddove la Grande Base non potesse comprendere tutti i Punti di Uscita (porti, aeroporti, stazioni ferroviarie), questi dovranno essere disponibili nelle sue immediate vicinanze.

(3) Ovviamente la revisione di dotazioni e scorte dovrà essere condotta nel dettaglio, non solo quantitativamente, ma anche per tipologia di materiale.

(4) Vedasi nota 3.

(5) Ciascun Addetto riceve sia l'ordine esecutivo dettagliato della componente elementare-risorsa di cui è responsabile sia il quadro d'assieme dell'attività della quale essa fa parte.

(6) Ciò consente di alleggerire notevolmente l'onere del supporto in Teatro, senza eccessive ripercussioni psicologiche sul senso di responsabilità del COMFOP.

(7) Un Posto Comando di Grande Unità va considerato «Reggimento equivalente» dal punto di vista della Logistica di Aderenza.

(8) Nel contesto della programmazione trovano particolare applicazione i criteri di scala, flessibilità ed apprendimento illustrati in apertura.

(9) Ad esempio, programmando la sostituzione della parte in anticipo sul tempo medio di rottura, previsto sulla base dei dati forniti dalle Ditte costruttrici ovvero ricavati dall'esperienza operativa.

(10) Perché altrimenti sarebbe opportuno inglobare la stessa Area di Transitò nella Zona d'Operazioni.

(11) In guarnigione sul territorio nazionale, le unità specializzate sono organizzate in battaglione e dispongono pertanto di una propria struttura ordinativa di tale livello.

Finito di stampare nel settembre 1998

